

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DE-
SEMPENHO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM
SETOR DE CONSUMO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

JOSÉ EDINALDO DE LIMA

FLORIANÓPOLIS
SANTA CATARINA - BRASIL
DEZEMBRO - 1979

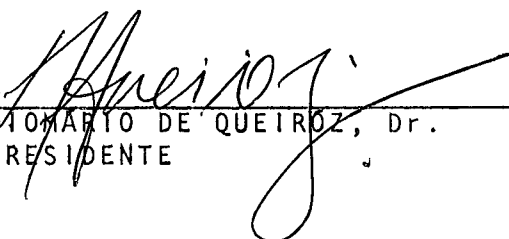
UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO


JOSE EDINALDO DE LIMA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
"MESTRE EM ENGENHARIA"
ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO


PROF. LEONARDO ENSSLIN, Ph.D.
COORDENADOR

BANCA EXAMINADORA:


PROF. ANTONIO DIONÁRIO DE QUEIROZ, Dr.
PRESIDENTE


PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.


PROF. RICARDO GONZALO ROJAS LEZANA, M.Sc.


DAURO RODRIGUES REDAELLI, M.Sc.



0.249.223-0

UFSC-BU

A MINHA ESPOSA E FILHOS

A MEUS PAIS E IRMÃOS

A G R A D E C I M E N T O S

Reconheço o dever de expressar os meus agradecimentos às seguintes pessoas e instituições:

- ao Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz que, com sua eficiente orientação, tornou possível a execução deste trabalho.

- ao Prof. John Robert Mackness, Ph.D. pelo estímulo e colaboração oferecidos.

- ao amigo Dauro Rodrigues Redaelli, M.Sc. pelas valiosas observações ao presente trabalho e pela amizade.

- ao Prof. Aloísio Santos de Andrade, pelo estímulo e amizade.

- à CAPES e à Universidade Federal da Paraíba que, através do auxílio financeiro, permitiram a realização do curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

- à Universidade Federal de Santa Catarina em especial aos professores do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pelos valiosos ensinamentos e pelo apoio demonstrado.

- ao INCRA e às cooperativas catarinenses que, direta ou indiretamente, contribuíram com o autor.

- ao BADESC, por ter propiciado ao autor participar da I Convenção Brasileira de Administradores e Contadores de Cooperativas.

ÍNDICE

	<u>PÁG.</u>
INTRODUÇÃO	1
<u>CAPÍTULO 1</u> - AS SOCIEDADES COOPERATIVAS, SUA EFICIÊNCIA, SUA EFICÁCIA E SEUS OBJETIVOS	3
1.1. - Conceito, Características e Tipologia das Sociedades Cooperativas	4
1.2. - As Cooperativas Agropecuárias com Setor de Consumo	8
1.3. - A Eficiência e a Eficácia das Cooperativas Agropecuárias com Setor de Consumo	12
1.4. - Os Objetivos da Cooperativa Agropecuária com Setor de Consumo	17
1.4.1. - Os Objetivos Associativos	18
1.4.2. - Os Objetivos Empresariais	22
<u>CAPÍTULO 2</u> - METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO	25
2.1. - Embasamento da Metodologia	26
2.2. - Metodologia para Avaliação	28
2.2.1. - Modelo para Avaliação - 1º Estágio ...	29
2.2.2. - Modelo para Avaliação - 2º Estágio ...	33
2.2.3. - Considerações sobre a Aplicação do Modelo	36
2.3. - Descrição do Módulos e Indicadores	40
2.3.1. Módulos dos Objetivos Associativos	41
2.3.2. Indicadores dos Módulos dos Objetivos Associativos	45
2.3.3. Módulos dos Objetivos Empresariais	53
2.3.4. Indicadores dos Módulos dos Objetivos Empresariais	55

<u>CAPÍTULO 3</u> - EXEMPLO DE APLICAÇÃO PRÁTICA DA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO	68
3.1. - Considerações Iniciais	69
3.2. - Discussão e Análise dos Resultados	73
3.2.1. - Análise para a Cooperativa "A"	73
3.2.2. - Análise Conjunta para as Cooperativas "A" e "B"	79
3.2.3. - Análise do Indicador Agregado para as Cooperativas "A" e "B"	80
3.3. - Verificação da Sensibilidade na Ponderação	85
3.4. - Conclusões e Recomendações sobre as Cooperativas Analisadas	88
3.4.1. - Conclusões e Recomendações - Cooperativa "A"	88
3.4.2. - Conclusões e Recomendações - Cooperativa "B"	90
3.5. - Dificuldades e Limitações	91
<u>CAPÍTULO 4</u> - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
 BIBLIOGRAFIA	 97
ANEXO 1	101
ANEXO 2	108

R E S U M O

O objetivo deste trabalho é apresentar uma metodologia para avaliação do desempenho de cooperativas agropecuárias com setor de consumo.

A metodologia pressupõe que o desempenho daquelas cooperativas pode ser verificado pela mensuração da eficiência das mesmas através de indicadores sociais e econômico-financeiros e que a eficácia pode ser examinada por julgamento apoiado por um indicador agregado.

Na primeira parte é inserida uma abordagem geral às sociedades cooperativas, destacando-se, aí, seus principais aspectos. Posteriormente é apresentada a metodologia de avaliação de desempenho e os instrumentos de que se utiliza para a avaliação de cooperativas. Uma aplicação prática da metodologia é mostrada numa terceira etapa e, finalmente, apresenta-se um último capítulo com conclusões e recomendações sobre a metodologia proposta, onde inserem-se, também, algumas sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros na área das sociedades cooperativas.

A B S T R A C T

The objective of this dissertation is to present a methodology for evaluating the performance of agricultural cooperatives with consumer outlets.

In the methodology the assumption is made that the performance efficiency of the cooperatives can be measured by social and economic indicators, whilst the overall level of objectives is measured by an aggregated index.

In the first part of the dissertation, a general approach to the analysis of cooperatives is described. This is followed by the presentation of the methodology together with an example of its application. Finally conclusions and recommendations are presented which include suggestions for future projects in this area.

INTRODUÇÃO

É consenso generalizado, conforme se deduz das políticas governamentais, que o crescimento acelerado da economia brasileira se faça acompanhar de uma maior distribuição de benefícios à população rural do país.

Esse grande contingente populacional brasileiro não tem sido adequadamente beneficiado pelas políticas governamentais voltadas para o incremento da produção pecuária e agrícola, além de ser prejudicado por formas tradicionais de comercialização de insumos e produtos agrícolas.

Sentindo o problema, o Governo voltou suas atenções para o cooperativismo. Em especial, nos dias atuais tem-se dado uma significativa importância ao setor primário da economia. Tido como uma das melhores, senão a melhor das soluções, o cooperativismo tem gerado respostas satisfatórias em algumas regiões do Brasil.

Desde o seu surgimento, que se deu no Brasil no início do século corrente, o cooperativismo tem se mostrado como um valioso instrumento do desenvolvimento sócio-econômico das mais variadas classes carentes e, em especial, a sua atuação no meio rural lhe tem dado um considerável destaque face ao seu importante papel de agente catalizador de meios e recursos destinados ao incremento da produção e da produtividade agropecuária.

Mas, o aumento da produção e da produtividade não são somente dependentes dos meios e recursos. O desempenho

administrativo é outro fator subjacente. Os meios e os recursos, por si só não são suficientes; é necessário que sejam bem usados dentro da forma certa.

Diante desta perspectiva, o trabalho que se apresenta aqui oferece um instrumento de análise aplicável nas cooperativas rurais, especificamente, nas agropecuárias com setor de consumo, com isso desejando contribuir para a melhoria do desempenho dessas cooperativas, o que se pressupõe ser possível pelo apoio ao processo decisório que as informações inferidas a partir de dita análise fornecerão.

CAPÍTULO 1

AS SOCIEDADES COOPERATIVAS, SUA EFICIÊNCIA,
SUA EFICÁCIA E SEUS OBJETIVOS

No escopo deste capítulo se enfeixa, em primeiro lugar, uma abordagem geral às sociedades cooperativas, mostrando aspectos relacionados à conceituação, características e tipologia.

Em um segundo lugar é apresentado um estudo sobre as cooperativas agropecuárias com setor de consumo onde, além de mostrar aspectos relacionados à sua importância no contexto da economia brasileira, é colocada a questão da sua eficiência e da sua eficácia e definidos seus objetivos.

1.1. CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIA DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

A consulta a alguns autores no campo do cooperativismo foi suficiente para se concluir que existe uma multiplicidade de conceitos para as sociedades cooperativas.

Dentro desta variedade de conceitos encontram-se desde aqueles que enfatizam o lado social das cooperativas, onde a idéia base assenta-se, em primeiro plano, sobre o princípio moral e ético, "cooperar é agir em conjunto, é entreatuar-se" (1), até aqueles que relevam o caráter econômico da organização, ótica pela qual a sociedade

(1) Definição atribuída a GRAMOIS, por G. Salaries, in: "Definição da cooperação em geral e da cooperação agrícola". Cooperação agrícola, editado pelo Centro de Estudos de Economia Agrária da Fundação Calouste Gulbenkiz, Lisboa, p. 44, 1962.

cooperativa é vista como sendo não mais do que um meio de prestação de serviços.

Pelo atual ordenamento jurídico das cooperativas brasileiras, "celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que recíprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro" (2).

Tanto na conceituação dada pelo legislador brasileiro como nas encontradas nos diversos autores consultados observa-se a existência de dois elementos comumente encontrados, sendo um de natureza social e outro de natureza econômica.

FAUQUET, como exemplo, diz que: "Primeiro ela é uma associação de pessoas que reconheceram e continuam reconhecendo, de uma parte, a similitude de algumas de suas necessidades e, de outra, a possibilidade de melhor satisfazê-las através da empresa coletiva do que por meios individuais. Segundo: é uma empresa comum, cujo objetivo particular responde, precisamente, as necessidades que devem satisfazer-se" (3).

Vê-se, pois, que as sociedades cooperativas possuem propósitos sociais e propósitos econômicos. O atin-

(2) Brasil, MA/INCRA. Legislação Cooperativista - Índice Alfabético e Remissivo. Brasília, 1973, p. 11.

(3) Tradução livre da citação de FAUQUET, feita por Guimarães & Matias da Cunha, in crédito rural para cooperativas, Edições Fecotrigo, Porto Alegre, Vol. 2, 1977, p. 24.

gimento desses alvos, que são os interesses dos integrantes da estrutura cooperativista, está embasado nas características peculiares desse tipo de sociedades, sendo as seguintes as principais:

- "1) empresa sem fim lucrativo;
- 2) cooperado com a dupla qualidade de usuário e de empresário da cooperativa, ...;
- 3) igualdade de direitos e de obrigações dos cooperados, baseada, sobretudo, na norma de que, nas assembléias gerais, cada associado tem direito a um voto apenas ..., independentemente da sua participação no capital social;
- 4) indivisibilidade do Fundo de Reserva e de outros, se houver, em caso liquidação da cooperativa;
- 5) tratamento do capital como fator de produção, a serviço dos cooperados: as sobras líquidas são distribuídas proporcionalmente às operações do associado com a cooperativa; o capital não rende juros, ou quando muito, juros módicos; quorum para deliberação, nas assembléias gerais, baseado no número de associados e não no capital que representam, etc." (4).

Respondem essas características pela grande diferença entre as sociedades cooperativas e as sociedades não cooperativas, embora as primeiras possam atuar com qualquer ramo de atividade, como as últimas, e em qualquer setor da economia.

(4) PINHO, Diva Benevides. Economia e cooperativismo. Edição Saraiva, São Paulo, 1977, p. 21-22.

Exatamente em função do ramo de atividade em que vão operar, surgem os mais diversos tipos de sociedades cooperativas. Uma vez que são criadas para atender as necessidades dos seus associados devem elas exercer uma variada gama de atividades a fim de que ditas necessidades sejam satisfeitas.

Desta forma, como diz PINHO, "a tipologia cooperativista acompanha a heterogeneidade do meio econômico, com seus múltiplos micro e macrosujeitos" (5). Quer no meio rural como no meio urbano, cooperativas são organizadas para tudo e para todos e, assim, todos os setores podem ser atendidos.

Segundo o produto com que operam as cooperativas são classificadas como de cafeicultores, rizicultores, tritícolas, de soja, entre outras. A classificação tipológica, frente a modalidade de serviço que presta, apresenta, entre outras, as cooperativas de vendas em comum, as de compras em comum, as de beneficiamento, as de consumo (rurais ou urbanas), as de eletrificação rural, etc.. Quando prestam mais de um tipo de serviço, ou, segundo a Lei Cooperativista (5.764/71) "... apresentarem mais de um objeto de atividades", são consideradas mistas.

No setor rural surgem as chamadas cooperativas agropecuárias com setor de consumo sobre as quais falar-

(5) PINHO, Diva Benevides. Economia e Cooperativismo. Edição Saraiva, São Paulo, 1977, p. 14.

se-á no subcapítulo a seguir.

1.2. AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO

As sociedades cooperativas agrícolas segundo OLSEN (6), "son organizaciones de negocios formadas por campesinos para atender sus necesidades".

Ao lado das cooperativas agrícolas no meio rural podem ser organizadas cooperativas de consumo ou, ainda, podem essas últimas funcionar como um dos setores especializados das cooperativas agrícolas.

As cooperativas agropecuárias com setor de consumo são modalidades de cooperativas agrícolas que integram às suas atividades os serviços normalmente prestados por uma cooperativa de consumo, ou seja, transformam esta última em um dos seus setores de prestação de serviços aos associados.

REDAELLI (7) mostrou em seu trabalho um posicionamento quanto à questão da expressão que se utiliza para denominar esta modalidade de cooperativa. Em razão disso

(6) OLSEN, H. M. Cooperativas de agricultores - principios y practicas. México, Union Tipográfica Hispano Americana, 1966, p. 1.

(7) REDAELLI, Dauro R. Uma contribuição à contabilidade de cooperativas agropecuárias com setor de consumo. Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis, 1977.

dispensa-se a necessidade de tecer considerações a este respeito no escopo do presente trabalho.

Os mais importantes objetos de atividades das cooperativas agropecuárias com setor de consumo reúnem-se nos seus serviços de beneficiamento e vendas em comum dos produtos agropecuários. É, também, importante objeto de atividade as transações denominadas de compras em comum, pelo seu cunho de relevante elemento de apoio às atividades de exploração dos associados. A manutenção de um setor de consumo nas cooperativas agropecuárias, um outro objeto de atividade, tem por escopo ajudar a economia doméstica dos associados.

Os objetos de atividades beneficiamento e vendas em comum agregam-se ao setor agropecuário destas cooperativas, enquanto que, os de compras em comum e de consumo, por possuírem características quase similares, reúnem-se no setor de consumo.

Além dos tipos de serviços retromencionados as cooperativas agropecuárias com setor de consumo podem oferecer outros tais como, crédito, assistência técnica, assistência educacional e médico-odontológica, etc., através de setores especializados.

Ao lado das cooperativas de consumo puras, as cooperativas agropecuárias exercem um importante papel na economia brasileira. No setor agropecuário, como in-

forma MELO (8), estas últimas representam 50% da produção global do país, seja em volume ou em valor.

Para o Poder Público elas se destacam, dentro do sistema rural brasileiro, "... como uma das alternativas de integração desse sistema rural ao processo de desenvolvimento urbano-industrial" (9). (Grifo do autor deste trabalho).

Observa-se, também, a importância dessas cooperativas pelo destaque dado a elas nos planos governamentais. O Governo brasileiro tem procurado capacitar estas cooperativas para que possam desempenhar "um importante papel na consecução dos objetivos da política agrícola..."(10).

O I Programa Nacional de Cooperativismo (I PRONACOOP), por exemplo, referenda a importância das cooperativas brasileiras ao destacar-se como um plano que "... se dimensiona à importância econômica do cooperativismo, conferindo ênfase, porém, à sua capacidade de gerar respos —

(8) MELO, J. Ribamar. Uma Nova Concepção para o BNCC. Revista Rumos do Desenvolvimento. Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento, maio/junho/79. p. 34-35.

(9) ALENCAR, Edgard. Valorização da cooperativa agrícola de Gouveia MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1976. p. 3.

(10) BRASIL, Ministério do Planejamento e Coordenação Econômica. Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento: Agricultura e Abastecimento. Brasília, 1964, p. 66.

tas sociais; ..." (11).

Não só por parte do Governo ou dos organismos governamentais vinculados ao cooperativismo se observa a importância dada às cooperativas. Os vários autores consultados apresentam, também, convergência de pontos de vista de que as cooperativas, via de regra, representam um importante papel como meio de proteção de seus associados, de desenvolvimento econômico e social destes, com reflexos favoráveis nas comunidades em que se inserem.

Neste contexto, as cooperativas agropecuárias com setor de consumo, pela diversidade de serviços que prestam aos seus associados, propiciando-lhes as facilidades de transformação de uma agricultura tradicional em uma agricultura moderna de produção e produtividade elevadas são, inegavelmente, importantes agentes de desenvolvimento econômico e social destes indivíduos o que, sem dúvida, se reflete favoravelmente no desenvolvimento do país.

Partindo da ótica da importância das cooperativas agropecuárias com setor de consumo no contexto da economia nacional é desejável que se mantenham operando de forma a melhor atender os seus propósitos sociais e econômicos, justifica-se como tema deste trabalho apresentar uma metodologia destinada a avaliação do desempenho de tais empreendimentos.

Antes, faz-se-á uma abordagem à questão da efi-

(11) BRASIL, MA/INCRA, EMBRATER, BNCC, OCB. I Programa Nacional de Cooperativismo. Brasília, 1966, p. 3.

ciência e da eficácia das cooperativas e se mostrará os seus objetivos.

1.3. A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO

Segundo COLOSSI os conceitos de eficiência e de eficácia, na organização com um todo, são complementares. Diz o autor que: "Em geral: preocupamo-nos mais com a EXECUÇÃO RACIONAL (com fazer as coisas), do que com a DECISÃO RACIONAL (o que fazer)" (12).

Contrapondo aqueles dois conceitos COLOSSI, a certa altura, relaciona eficiência a "fazer certo as coisas, solucionar os problemas, salvaguardar recursos, cumprir deveres, etc." e eficácia a "fazer as coisas certas, gerar alternativas, otimizar a utilização dos recursos, obter resultados, aumentar o lucro, etc."

Transpondo esses conceitos para as cooperativas, pode-se dizer que o desempenho dessas unidades se relaciona à eficiência quando as atividades dirigidas para a colimação dos objetivos das cooperativas são executadas da melhor forma possível e, por outro lado, se relaciona à eficácia quando os objetivos e metas perseguidas são os

(12) COLOSSI, Nelson. Texto: Eficiência e Eficácia. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1978.

necessárias ao atendimento dos propósitos econômicos e so
ciais daquelas organizações.

A eficiência e a eficácia das cooperativas são
questões de suma importância haja vista o desejo pela maior
dinâmica do sistema cooperativista que é manifestado tan-
to pelos órgãos governamentais ligados àquele sistema, quan-
to pelas próprias cooperativas e por outros organismos in-
teressados no desenvolvimento sócio-econômico das nações
mais carentes.

Fato marcante neste contexto é o apoio institu-
cional e financeiro que vem sendo fornecido pelo Governo
Brasileiro. Órgãos como o INCRA (Instituto Nacional de
Colonização e Reforma Agrária), a EMBRATER (Empresa Brasi-
leira de Assistência Técnica e Extensão Rural), o BNCC (Ban-
co Nacional de Crédito Cooperativo) e a OCB (Organização
das Cooperativas Brasileiras) foram unânimes em conside-
rar oportuno a "... conjugação de esforços com o objetivo
de dinamizar e aprimorar atividades de apoio e assistên-
cia ..." (13) ao cooperativismo.

Em 1971, como atendendo a realidade do cooperati-
vismo nacional e os desejos dos seus dirigentes na época,
surgiu a Lei 5.764/71 (atual Legislação Cooperativista) .
Com esta Lei abriram-se novas perspectivas para o desen-
volvimento do cooperativismo haja vista as grandes abertu

(13) BRASIL, MA/INCRA, EMBRATER, BNCC, OCB. I Programa Na-
cional de Cooperativismo. Brasília, 1973. p.3.

ras (possibilidade de as cooperativas operarem com não as sociados e de participarem de empresas não cooperativas) que ensejaram às cooperativas operarem com maior vigor, dentro de uma economia de escala e do princípio da maior racionalidade econômica.

Em 1972, os participantes da "Open World Conference" (14) sobre o papel das cooperativas agrícolas no desenvolvimento econômico e social recomendaram às instituições governamentais e não governamentais que destacassem em seus programas e projetos prioritários a importância de uma pesquisa aplicada como meio de melhoria da eficiência das cooperativas.

Observa-se tais interesses pelo maior desenvolvimento das cooperativas parecem estar mais centrados no desempenho empresarial, ou seja, no desenvolvimento das cooperativas como empresas, para atender às imposições competitivas da economia de mercado. É neste ponto que surgiu uma cisão como uma situação anterior "... onde se destacou sensivelmente a importância da estrutura de empresa que toda unidade econômica deve possuir" (15).

(14) Nações Unidas. "Rapport du Comité de Rédaction sur l'efficacité opérationnelle des coopératives agricoles". In: Open World Conference. Roma, 1972, p. 1.

(15) BULGARELLI, Valdério. "As Cooperativas Agrícolas como Empresas". In: III Curso Regional de Cooperativismo. Apostila editada pelo Centro de Estudos e Treinamentos Cooperativista. Campinas, 1970.

Mas, o desejo pela maior eficiência ou mesmo pela maior eficácia da empresa cooperativa quando voltado para o crescimento desta, enseja um paradoxo: "...a prática tem demonstrado que, tanto os princípios filosóficos - doutrinários que inspiram a prática cooperativista como as normas de funcionamento recomendadas às cooperativas, pela ACI - Aliança Cooperativa Internacional, encontram dificuldades de aplicação nos grandes agregados cooperativos" (16). (Grifo do autor deste trabalho).

Ora, uma vez que os princípios filosóficos-doutrinários do cooperativismo voltam-se, sobretudo, para o lado de valorização humana, é imperativo que ao homem se dê o devido valor. Isto significa a prática do espírito do verdadeiro cooperativismo. Daí conclui-se que a eficiência e a eficácia de uma cooperativa, para serem atingidas como um todo, devem levar em conta tanto o seu aspecto de desempenho empresarial quanto o seu aspecto de desenvolvimento associativo.

O primeiro caso justifica-se por ser ela uma empresa destinada a atuar no plano econômico, dentro de uma economia competitiva e dinâmica e, o segundo caso, pois os associados constituem a fonte da qual emanam as condições

(16) PINHO, Diva Benevides. Economia e cooperativismo, Edição Saraiva. São Paulo, 1977, p. 57.

operacionais da cooperativa e para os quais devem convergir os resultados de suas ações.(17)

Quanto ao aspecto da mensuração da eficácia e da eficiência das cooperativas a literatura consultada mostra que ainda não existe um critério geral que possa ser utilizado com dita finalidade. Via de regra, os critérios correntes para avaliar empresas capitalistas são cumumente empregados em cooperativas.

Observa-se que, por exemplo, a nível do INCRA, órgão responsável pela fiscalização e controle da maioria das cooperativas brasileiras, ocorre o acompanhamento formal de alguns aspectos da análise econômico-financeira.

Em que pese a relevância da análise econômico -financeira aplicada à empresa cooperativa, tal como a outra empresa qualquer, cumpre observar que ela singe-se somente a alguns aspectos da análise do desempenho empresarial. Porém, observando-se as características peculiares das sociedades cooperativas chega-se à conclusão de que ela não é um instrumento capaz de avaliar o desempenho de tais sociedades como um todo. De fato. Uma cooperativa representa a união de um grupo de indivíduos que se organizam formalmente para a autosatisfação de propósitos sociais e econômicos. Transferindo ã sua cooperativa as ações, que antes de forma individual exerciam, desejam com isso obter vantagens

(17) Também se diz que as cooperativas são uma extensão das propriedades de seus associados.

tais como, menor esforço, menor custo, maior renda e, assim, atingirem com maior facilidade àqueles propósitos. Daí vê-se pois, ser necessário examinar, se o desempenho da cooperativa está oferecendo tais vantagens.

Assim, como é importante avaliar o desempenho da infraestrutura produtiva da cooperativa (a empresa cooperativa, em si), é relevante, também, observar se o seu funcionamento está gerando respostas satisfatórias no cumprimento das necessidades de seus usuários, os quais são os próprios associados da cooperativa, surgindo, portanto, a necessidade de se avaliar a cooperativa sobre dois aspectos: o seu aspecto empresarial e o seu aspecto associativo e dentro destes dois, a eficiência e a eficácia da cooperativa.

Dentro dessa premissa, um método lógico para avaliação deveria preocupar-se, fundamentalmente, em medir o desempenho na execução de atividades que são dirigidas no sentido de se atingir os objetivos da cooperativa e em medir os resultados obtidos na consecução de tais objetivos.

1.4. OS OBJETIVOS DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA COM SETOR DE CONSUMO

Os objetivos da cooperativa agropecuária com setor de consumo podem ser classificados em:

- . Objetivos Associativos
- . Objetivos Empresariais

Quanto aos primeiros, a característica da "dupla

qualidade" faz com os objetivos dos associados sejam o fim da sociedade cooperativa, pois, ela é por eles constituída para prestar-lhes serviços, dos quais eles devem utilizar-se; quanto aos objetivos empresariais, tendo que atuar no meio econômico, como qualquer empresa, a cooperativa deve conduzir suas operações de acordo com cuidadosos planos e, por conseguinte, deve fixar objetivos a serem atingidos e os meios para alcançá-los.

Os objetivos associativos e os empresariais, assim como as atividades para os seus atingimentos, são vistos a seguir.

1.4.1. OS OBJETIVOS ASSOCIATIVOS

Tem a sociedade cooperativa por escopo a prestação de serviços aos seus associados. Estes, por sua vez, esperam através da sua cooperativa a consecução dos seus objetivos.

Sejam quais forem os objetivos dos associados a serem atingidos por intermédio da cooperativa, na prática eles são colimados através dos serviços que a cooperativa lhes proporcionar.

As principais motivações que impulsionam agricultores e pecuaristas a se cooperativarem e que constituem o significado prático do cooperativismo rural consistem em obter recursos técnicos e financeiros para:

- "1. realizar as operações de produção, transformação

conservação ou venda dos produtos agropecuários provenientes de suas explorações agrícolas;

2. beneficiar-se das vantagens de aquisição, em grande quantidade, de instrumentos agrícolas e insumos necessários às suas atividades econômicas principais;
3. adquirir, para uso comum sob a forma de rodízio, ou como bem pessoal, máquinas e equipamentos cuja compra com recursos individuais seria antieconômica ou inacessível;
4. criar uma infra-estrutura indispensável ao progresso de suas atividades agrícolas (armanzêns, silos, eletrificação rural, etc.)."(18)

É também desejo dos associados que a sua cooperativa ofereça, sob as melhores condições, outros serviços tais como, crédito, fornecimento de gêneros alimentares e outros bens de consumo, treinamentos e serviços comunitários, etc.

Uma vez que cooperativa possibilita, pelos serviços que presta, melhor remuneração ao produtor, permitindo-lhe melhor acesso a bens e serviços, está ela praticando a essência da doutrina cooperativista a qual preocupa-se com a melhoria do nível de vida dos associados e com o maior bem estar de seus familiares.

(18) PINHO, Diva Benevides, Economia e cooperativismo, Edição Saraiva, São Paulo, 1977, p. 150.

A luz do que foi visto até aqui e do que se observou através do funcionamento normal de uma cooperativa agropecuária com setor de consumo, os serviços por ela prestados aos seus associados podem assim ser agrupados:

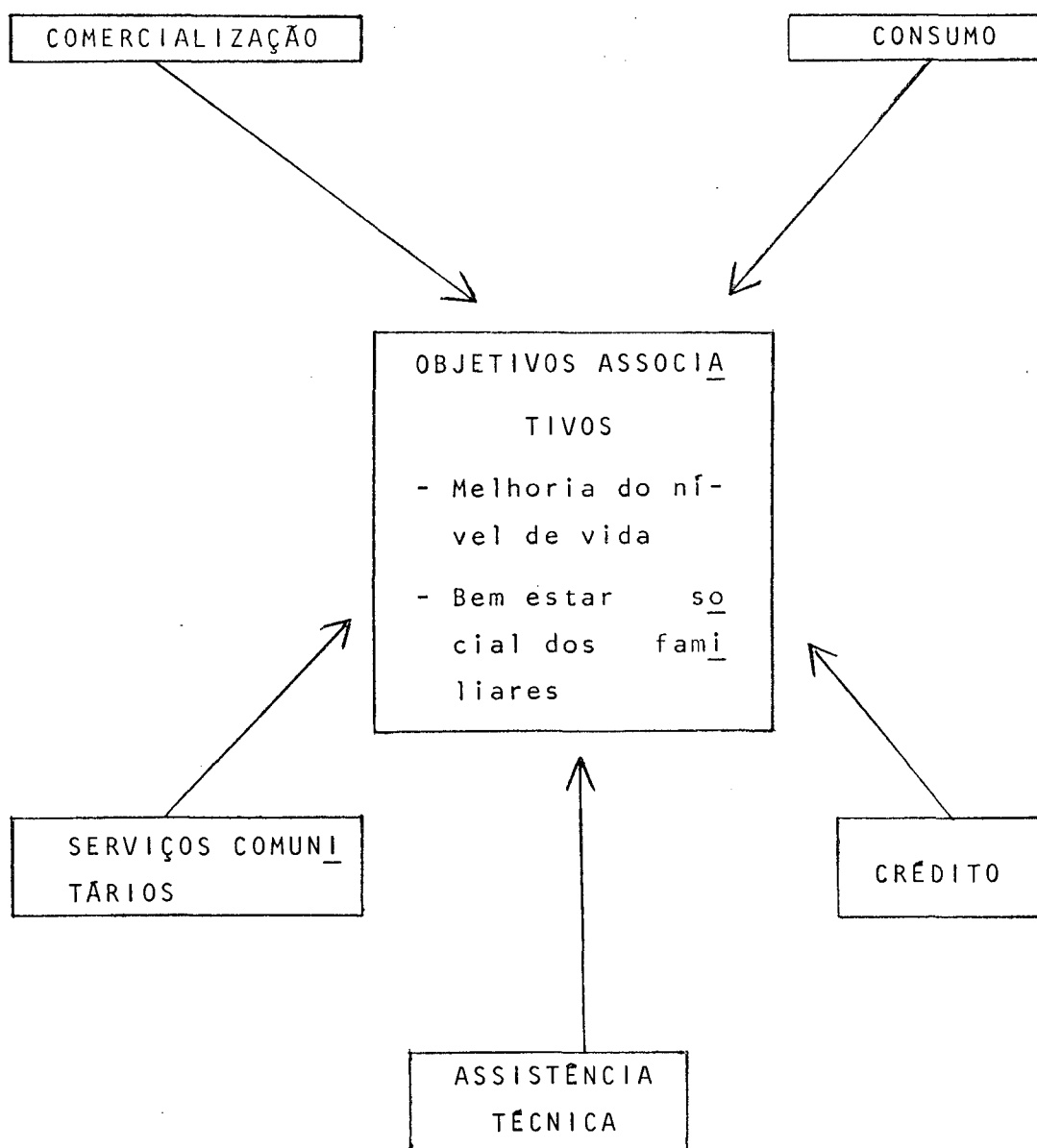
- 1) Comercialização - reúne os serviços de beneficiamento, transporte, vendas em comum, armazenamento e conservação dos produtos agropecuários;
- 2) Consumo - agrega as operações de aquisição de insumos e instrumentos agrícolas destinados as atividades de exploração dos associados, bem como as transações relativas a fornecimento de bens de consumo para uso doméstico dos associados;
- 3) Crédito - diz respeito as operações que visam fornecer aos associados recursos financeiros destinados a aplicação nas suas atividades econômicas;
- 4) Assistência Técnica - diz respeito a assistência agrônômica e veterinária, bem como a treinamentos prestados aos associados visando a melhoria da produtividade;
- 5) Serviços Comunitários - agrega outros serviços especializados, tais como assistência médico-odontológica, educacional e social.

Na figura 1 isto pode ser visto esquematicamente.

A possibilidade da existência de outros serviços a cargo da cooperativa com vistas ao atingimento dos objetivos dos associados não está esgotada nos cinco agrupamentos acima, os quais são mostrados esquematicamente na figura 1 acima referida.

FIGURA 1

OBJETIVOS ASSOCIATIVOS E ATIVIDADES QUE CONCORREM PARA O
SEU ATINGIMENTO



1.4.2. OS OBJETIVOS EMPRESARIAIS

Os objetivos da cooperativa, como empresa em si, ou da sua administração, podem ser atingidos pela adequação da estrutura econômico-financeira empresarial, e se traduzem na continuidade e no crescimento do empreendimento.

Como qualquer empresa, está a cooperativa "...sujeita aos mesmo imperativos de eficiência empresarial caracterizada pela racionalidade econômica, ..., quer sob a forma de adequação do capital para a autonomia financeira, estabilidade e controle efetivo da empresa, quer na manutenção dos índices desejáveis de liquidez, solvência e imobilizações como também assegurar rentabilidade tal que convirja para os interesses dos associados, na qualidade de usuários-empresários da cooperativa". (19)

Assim assumido, o atingimento dos objetivos empresariais podem ser colimados através da adequada manutenção dos seguintes fatores:

- 1) Controle Efetivo da Empresa - representado pelo poder de autofinanciamento da cooperativa e pela sua conseqüente autonomia financeira;
- 2) Estabilidade Financeira - relacionada ao equilíbrio da estrutura da capitais da empresa diante das obrigações perante terceiros;

(19) YEE, Z. Che, Função dos sistemas administrativos e sua eficácia cooperativas agrícolas do Paraná, Dissertação M.Sc. UFRGS, Porto Alegre, 1979.

- 3) Apoio dos Associados - manifestado objetivamente através da participação dos associados e do uso dos serviços da cooperativa;
- 4) Eficiência Operacional - representada pelo uso adequado dos recursos como forma de se obter a melhor rentabilidade e melhores retornos.(20)

Convém frizar, contudo, que o atingimento dos objetivos empresariais não está somente adstrito a fatores internos da empresa cooperativa. Tanto os associados como o meio em que se insere a ação da cooperativa influem na sua dinâmica operacional. De qualquer forma "nenhuma cooperativa pode existir isoladamente ou sem o ambiente que a cerca". (21)

Assim visto, não se esgotou neste trabalho a possibilidade da existência de outros fatores influenciadores no atingimento dos objetivos empresariais.

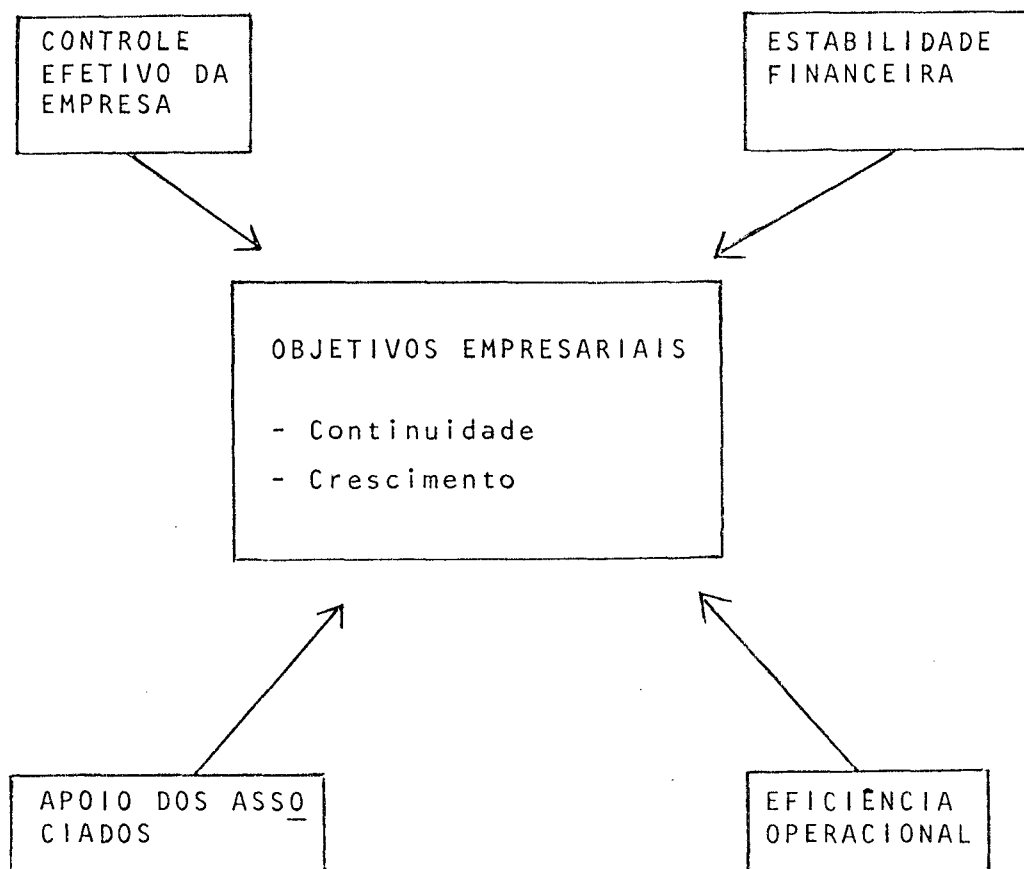
A figura 2 mostra de forma esquemática os objetivos empresariais e os fatores a eles relacionados, dentro do definido neste trabalho.

(20) O termo retorno não se refere, aqui, a devolução de sobras líquidas anualmente apuradas pelas cooperativas em seus Balanços.

(21) PINHO, Diva Benevides, Economia e cooperativismo. Edição Saraiva, São Paulo, 1977, p. 37.

FIGURA 2

OBJETIVOS EMPRESARIAIS E FATORES QUE CONCORREM PARA O
SEU ATINGIMENTO



CAPÍTULO 2

METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE CONSUMO

Este capítulo se destina a mostrar a metodologia para avaliação do desempenho de cooperativas agropecuárias com setor de consumo, sendo este o propósito básico do presente trabalho.

Na sua parte inicial mostra-se o embasamento da metodologia; a seguir é descrita essa metodologia e são tecidas considerações gerais sobre a sua aplicação e, finalmente, são descritos exemplos de módulos e indicadores, instrumentos utilizados no processo de análise.

2.1. EMBASAMENTO DA METODOLOGIA

Neste ano de 1979, YEE(22) apresentou um estudo que teve como ponto central verificar se o comportamento da administração de uma cooperativa, expresso pelo sistema administrativo que ela adotasse se relacionava à eficiência associativa e empresarial que no conjunto foram tomadas, por ele, como as responsáveis pela eficácia do empreendimento cooperativo.

Segundo aquele autor, "a eficiência associativa é entendida como a consecução dos objetivos dos associados, embasada pelo princípio doutrinário; a empresarial, no sentido do atingimento de metas como empresa em constante competição, capaz de se adaptar às condições do mercado, sob a exigência do princípio da racionalidade econômica; a eficácia é o atingimento das eficiências associativa e empresarial".

(22) YEE, Zung Che. Função dos sistemas administrativos e sua eficácia - cooperativas agrícolas do Paraná. Dissertação M.Sc. UFRGS. Porto Alegre, 1979.

Para o desenvolvimento do trabalho, o autor cita do buscou modelos desenvolvidos por renomados estudiosos da Teoria da Administração, tais como o "Paradigma sobre Comportamento da Administração" de HALPIN, os "Sistemas Administrativos" da Teoria Organizacional de LIKERT para testar um conjunto de sete hipóteses por ele formuladas. A verificação de quatro das hipóteses foi executada através do coeficiente de correlação ordinal de SPEARMANN e três outras, pelo coeficiente de correlação de PEARSON.

Cada uma das variáveis "Eficiência Associativa", "Eficiência Empresarial" e "Sistemas Administrativos" foi, para YEE, mensurada através de indicadores, sendo que para a última os quatro Sistemas Administrativos da Teoria de LIKERT foram tomados como indicadores.

A par do trabalho daquele autor possibilitar, também, "avaliar a eficácia das cooperativas na consecução dos seus objetivos" e "identificar os fatores responsáveis pelo menor ou maior grau de êxito entre as cooperativas", verifica-se que a metodologia por ele seguida é de difícil aplicação prática se desejado, de forma simples e objetiva, avaliar a eficácia ou o desempenho de cooperativas agropecuárias com setor de consumo, com o uso de recursos humanos não portadores de profundos conhecimentos sobre a Teoria da Administração e técnicas matemáticas sofisticadas.

Buscando uma forma de avaliar o desempenho de cooperativas agropecuárias com setor de consumo de uma ma

neira mais simples e acessível a um maior número de usuários, o presente trabalho parte das premissas de que um grau relativo de eficiência no desempenho daquelas sociedades é alcançado a partir da forma com que foram executadas as atividades dirigidas para o atingimento de objetivos associativos e de objetivos empresariais e que um grau relativo de eficácia no desempenho daquelas mesmas unidades será alcançado a partir do atingimento de tais objetivos.

2.2. METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO

Aceita a premissa de que a condução das atividades da cooperativa agropecuária com setor de consumo voltadas para o atingimento de objetivos associativos e de objetivos empresariais é o elemento responsável pela eficiência daquelas unidades e que o atingimento de tais objetivos é responsável pela eficácia do empreendimento, a metodologia para avaliação apresentada neste trabalho parte de tal enfoque e é de tal maneira desenvolvida que pode ser visualizada em dois estágios. O primeiro estágio possibilita um procedimento mais simples de avaliação do desempenho das cooperativas e se destina ao exame do aspecto da eficiência destas. O segundo, que se calca no antecessor, parte para um procedimento de avaliação em um grau mais complexo, requerendo maior percepção do contexto onde se insere o empreendimento analisado. Neste está

gio, a valiação do desempenho da cooperativa se prende ao aspecto de sua eficácia e se baseia em julgamento do analista apoiado num indicador agregado.

2.2.1. MODELO PARA AVALIAÇÃO - 1º ESTÁGIO

Para os objetivos associativos e para os objetivos empresariais são apresentados diversos indicadores que permitirão avaliar o grau relativo alcançado pelas atividades voltadas para o atingimento daqueles objetivos.

Os dados necessários à alimentação e processamento dos indicadores são extraídos da própria cooperativa que se deseja analisar, a partir dos seus relatórios contábeis e de outros registros que dispõe em seus arquivos. Quando desejado avaliar a cooperativa em relação ao setor do qual participa são necessários dados desta fonte externa.

Os indicadores dos objetivos associativos podem ser agrupados conforme o tipo de atividade ou serviço que a cooperativa realiza, quando se tratar de avaliar as atividades relacionadas a tais objetivos. Neste trabalho cada grupo composto de um ou mais indicadores recebe a denominação de "módulos". Um módulo, por sua vez, corresponde a um ou vários tipos de atividades que a cooperativa exerce. Assim, por exemplo, o módulo "COMERCIALIZAÇÃO" pode ser visto no Quadro 1.

QUADRO 1

EXEMPLO DO MÓDULO "COMERCIALIZAÇÃO" E SEUS INDICADORES

M Ó D U L O	I N D I C A D O R E S
COMERCIALIZAÇÃO	a) Preço médio dos principais produtos comercializados; b) Proporção de associados que entregam sua produção à coo- perativa.

A partir do exame da tradicional análise empresarial, especialmente a análise de balanços, os indicadores relacionados com os objetivos empresariais também foram agrupados em módulos. No Quadro 2 tem-se um exemplo para o módulo "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA".

QUADRO 2

EXEMPLO DO MÓDULO "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA" E SEUS INDICADORES

M Ó D U L O	I N D I C A D O R E S
CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	a) Proporção do capital social integralizado. b) Taxa de capitalização da empresa. c) Grau de autonomia financeira.

Para compor os módulos tomou-se por base o fato de que eles são variáveis dos objetivos da cooperativa, sendo ditas variáveis, portanto, as atividades que a cooperativa leva a cabo para a colimação de objetivos associativos e os fatores que afetam os objetivos empresariais. Como aquelas variáveis podem ser examinadas através de várias relações, tais relações originam, por sua vez, os indicadores que se agrupam em torno de cada um dos módulos respectivos.

A reunião de um ou mais indicadores sob um módulo dentro deste critério, além da possibilitar a idealização de novos indicadores por parte do analista, facilita o entendimento da metodologia quando aplicada na prática e a ponderação dos indicadores segundo a maior ou menor importância relativa de cada uma das variáveis.

Calculados os indicadores o analista tem condições de levar a cabo uma análise do desempenho da cooperativa sob a ótica de sua eficiência, das seguintes formas:

- 1) comparando indicadores da própria cooperativa ao longo de alguns exercícios, escolhendo-se um deles como exercício-base;
- 2) comparando os indicadores da cooperativa com os indicadores de outras empresas que tenham as mesmas características operacionais e tecnológicas, dentro de um mesmo período de tempo;
- 3) comparando os indicadores da cooperativa com indicadores padrão do setor, num mesmo período de tempo;
- 4) comparando indicadores da cooperativa com indicadores padrão estabelecidos pela própria cooperativa analisada.

A técnica apontada para realizar a avaliação do de desempenho de uma cooperativa é, em última análise, baseada no método de análise comparativa em que se utiliza de quo-cientes-padrão, pois sempre há comparação entre os indicadores calculados para a cooperativa em análise e indicadores tomados como base de referência.

Obtidos os indicadores o analista passa à interpretação dos seus resultados. Sua sensibilidade, nesse momento, deve estar voltada para o interrelacionamento entre os in-dicadores utilizados no processo de análise. Deve chegar a conclusões sobre diversas situações apresentadas e procurar, em especial, as explicações para as situações em que determinado(s) indicador(es) apresente(m) uma posição indiciária de um nível desfavorável em relação ao que se tomou como base de comparação.

O encerramento da análise neste primeiro estágio ocorre com a elaboração de um relatório (seja para a admi-nistração da cooperativa ou para outros interessados) no qual consta uma tabela dos indicadores e seus respectivos valores, as conclusões e as possíveis alternativas para a melhoria da eficiência do empreendimento analisado.

2.2.2. MODELO PARA AVALIAÇÃO - 2º ESTÁGIO

Valendo-se da mecânica de avaliação descrita no subcapítulo anterior mostrar-se-á neste um aprimoramento da metodologia.

Do exame das obras de CORDEIRO FILHO(23), VERTES(24), WALTER & BRAGA(25) e outros autores, observou-se a preocupação deles em chamar atenção dos analistas no sentido de que saibam relacionar diversos indicadores para uma tomada de posição sobre uma empresa ao invés de, simplesmente, analisar de forma estanque um determinado indicador. Ou seja, é como se aconselhassem analisar os indicadores vendo-os funcionar em conjunto a um só tempo.

A partir disso, metodizou-se nesse trabalho, para as cooperativas agropecuárias com setor de consumo, um exemplo de "análise integrada por quocientes-padrão" apresentado por CORDEIRO FILHO, que consiste na obtenção do aqui chamado "Indicador Agregado".

Para facilitar o entendimento do modelo de avaliação nesse segundo estágio e, conseqüentemente, a sua aplicação prática, são descritas as etapas para a obtenção do

-
- (23) CORDEIRO FILHO, J. Bernardo. Estrutura e análise de demonstrações contábeis. Ed. Atlas S/A. São Paulo, 1978.
- (24) VERTES, Alexandre, Estrutura, análise e interpretação de Balanços. UNISINOS, Porto Alegre, 1972.
- (25) WALTER, M. Augusto & BRAGA, H. Rocha. Demonstrações Financeiras: um enfoque gerencial. Edição Saraiva, São Paulo, 1979.

Indicador Agregado:

1ª. Etapa: Definidos os módulos dos objetivos associativos e dos objetivos empresariais e seus respectivos indicadores, são calculados os valores desses indicadores. Denominar-se-ão de I_i cada um dos indicadores, com $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

2ª. Etapa: Definida a base de comparação, são calculados os valores dos indicadores para essa base, obtendo-se, daí, os chamados "indicadores-padrão", simbolicamente chamados por I_{pi} , sendo $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

3ª. Etapa: Atribui-se um peso relativo a cada módulo, a partir de uma escala de prioridades. Em seguida reparte-se o peso atribuído a um módulo entre os seus indicadores componentes, também segundo um critério de importância de cada indicador dentro do módulo que o abriga. Em assim procedendo cada um dos n indicadores receberá um peso, simbolicamente representado por P_i , $i = 1, 2, 3, \dots, n$, com a seguinte restrição:

$$\sum_{i=1}^n P_i = 100.$$

4ª. Etapa: De posse dos valores de cada uma das variáveis I_i , I_{pi} e P_i , obtem-se o Indicador Agregado, simbolizado por I_a , através da seguinte equação geral:

$$I_a = \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{I_{pi}} \cdot P_i \quad (1)$$

Tendo obtido o valor do Indicador Agregado (Ia) o analista parte para sua interpretação. Como o Ia serve para classificar a posição da cooperativa em relação a um indicador padrão de valor 100, ele pode apresentar dita cooperativa num dos seguintes estados:

- 1^a. Situação: $Ia > 100$;
- 2^a. Situação: $Ia = 100$;
- 3^a. Situação: $Ia < 100$.

No primeiro estado o Indicador Agregado reflete uma posição em que a cooperativa analisada apresenta uma melhor situação em relação ao que foi tomado como padrão para comparação, seja um padrão médio do setor ao qual pertence, seja um padrão em relação ao seu desempenho passado ou desejado. No segundo caso, tem-se uma situação de igualdade e, no terceiro, uma situação de inferioridade, respectivamente, com o padrão assumido.

O fato do Indicador Agregado fornecer uma posição da cooperativa analisada em relação ao que se tomou como base de comparação não exclui a possibilidade de que se recorra ao exame dos indicadores isoladamente.

2.2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO

Os aspectos relacionados à aplicação do modelo para avaliação apresentado que requerem maior atenção dos usuários estão situados no cálculo do valor padrão para os indicadores, na atribuição de pesos aos módulos e seus respectivos indicadores e na crítica dos dados de alimentação destes. Esses e outros assuntos relacionados à metodologia são abordados a seguir.

Reconhece-se a dificuldade em se obter os valores padrão para os indicadores, especialmente quando se trata de análise de cooperativas em função da carência de estudos na área. Entretanto, o processo de análise não se completaria sem que se tivesse algo com que se comparar os valores dos indicadores obtidos numa cooperativa "... uma vez que toda medição exige uma base para comparação". (26)

Como o modelo permite um número flexível de indicadores para o processo de análise, quanto maior o número deles mais difícil a tarefa de se definir o valor padrão para cada daqueles.

Para simplificar esta dificuldade o analista pode lançar mão da técnica de determinação dos chamados "valores típicos". Estes, "não são valores ideais ou valores excelentes, desejados, mas são coeficientes médios característicos num certo período para um certo ramo de atividade".(27)

(26) VERTES, Alexandre. Estrutura, análise e interpretação de balanços. UNISINOS, Porto Alegre, 1972, p. 204.

(27) Ibidem, p. 205.

Os procedimentos para a determinação de valores típicos (que foram utilizados para o exemplo inserido no Capítulo 3) são apresentados no Anexo 2.

Este trabalho recomenda aos órgãos ligados ao cooperativismo que desenvolvam um estudo visando determinar indicadores-padrão para serem utilizados como base de comparações na análise das cooperativas brasileiras e que tais indicadores sejam levantados quando necessário e observadas as características das cooperativas (sejam elas das cooperativas individualmente, da região e da conjuntura econômica em que se situam).

Relativamente ao estabelecimento dos pesos para os módulos e seus indicadores respectivos sugere-se sejam eles atribuídos pelo analista em conjunto com a administração da empresa. Como critério geral o maior peso deve ser função da maior importância que um dado módulo apresentar no conjunto. O mesmo ocorre com os indicadores dentro de cada módulo. O peso, neste caso, será sempre uma medida que tem um valor intrínseco para o processo decisório, no qual cada uma representa uma contribuição ao esforço para se caminhar rumo aos objetivos da cooperativa.

A idealização de novos módulos (além dos exemplificados no subcapítulo seguinte) é algo que já se concordou como possível. Neste caso é conveniente lembrar que, seja qual for o número de módulos e de indicadores utilizados no processo de análise, a somatória dos pesos deverá sempre ser igual a 100. Isso leva a recomendar ao analista um planeja-

mento prévio quando for utilizar a metodologia, especialmente em trabalhos vultuosos onde utilizam-se diversas cooperativas para uma análise conjunta. Tal planejamento deve ser cuidadosamente elaborado e, quando implementado, ser seguido até o fim sob pena de necessitar-se recomençar o processo toda vez que novos indicadores (não planejados) venham a ser incluídos.

Pode ser interessante à análise obter mais de um Indicador Agregado, fazendo-se variar os pesos inicialmente atribuídos aos indicadores, obtendo-se daí tantos Indicadores Agregados quanto forem os conjuntos de pesos utilizados. O motivo disso repousa no fato de que nunca é demais testar a ponderação inicialmente fixada, devido seu alto grau de subjetividade, assim como verificar como o incremento de ênfase em determinado(s) módulo(s), e conseqüente(s) decréscimo(s) em outro(s), reflete-se no posicionamento da cooperativa em relação ao padrão.

A variação do valor do Indicador Agregado também pode ser obtida a partir de variações nos valores dos indicadores da cooperativa em análise. A técnica de análise de sensibilidade pode ser utilizada, neste caso, para verificar que impacto no Indicador Agregado pode causar uma variação para mais ou para menos num determinado indicador da cooperativa em análise ou no conjunto destes, em relação ao padrão assumido. Essa técnica possibilita observar a relevância de determinado(s) indicador(es) no conjunto analisado e permite ao analista estudar junto à administração da cooperativa possí-

veis cursos de ação para a melhoria do desempenho do empreendimento.

As limitações que apresentam os indicadores e os dados que são utilizados para a alimentação destes são outros fatores que requerem atenção do analista. Os indicadores apenas quantificam uma dada situação, relevando apenas sinais de que algo vai bem ou mal em relação aquilo considerado como base de comparação. Já para os dados de alimentação desses indicadores, especialmente no caso da maioria dos relacionados aos módulos dos objetivos empresariais, há a possibilidade de uso de critérios contábeis diferentes, que neles se refletindo, ensejam resultados não confiáveis na análise. Também as características operacionais, o tamanho e grau de ocupação, a localização geográfica, as estruturas de capitais, etc., são condições a serem atendidas para se ter uma análise mais expressiva quando levada a cabo a análise de uma dada cooperativa em relação a um dado padrão de comparação.

Finalmente, convém lembrar que a metodologia não possibilita a explicação de todos os problemas porventura detectados no processo de análise. Ela apenas oferece uma visão sintomática desses problemas.

2.3. DESCRIÇÃO DOS MÓDULOS E INDICADORES

Neste subcapítulo, em consonância com o que foi abordado nos subcapítulos 1.4 e 2.2.1, descrevem-se exemplos de módulos e indicadores que podem ser utilizados no processo de avaliação do desempenho de cooperativas agropecuárias com setor de consumo. A seleção dos indicadores sob cada módulo seguiu o critério do relacionamento entre ambos. A escolha dos módulos também observou o relacionamento destes aos objetivos da cooperativa.

Além da atual Legislação Cooperativista Brasileira (Lei nº 5.764/71), para a descrição dos módulos procurou-se subsídios nos diversos autores consultados, principalmente em DIVA BENEVIDES PINHO (Economia e cooperativismo), FÁBIO LUZ FILHO (Teoria e prática das sociedades cooperativas), ADOLFO VASCONCELOS NORONHA & OUTROS (Cooperativismo) e DAURO RODRIGUES REDAELLI (Uma contribuição à contabilidade de cooperativas agropecuárias com setor de consumo).

Como principais bases de referência para a descrição dos indicadores utilizou-se autores como ALEXANDRE VERTES (Estrutura, análise e interpretação de balanços), JOSÉ BERNARDO CORDEIRO FILHO (Estrutura e análise de demonstrações contábeis), MILTON AUGUSTO WALTER e HUGO ROCHA BRAGA (Demonstrações financeiras: Um enfoque gerencial) e ZUNG CHE YEE (Função dos sistemas administrativos e sua eficácia - cooperativas agrícolas do Paraná).

Primeiramente são descritos os módulos e os indicadores relacionados aos objetivos associativos e, em segundo lugar, far-se-á a descrição dos módulos e indicadores relacionados aos objetivos empresariais, conforme disposição nos quatro subcapítulos seguintes.

2.3.1. MÓDULOS DOS OBJETIVOS ASSOCIATIVOS

Os módulos relacionados aos objetivos associativos são os seguintes:

- 1) COMERCIALIZAÇÃO;
- 2) CONSUMO;
- 3) CRÉDITO;
- 4) ASSISTÊNCIA TÉCNICA e
- 5) SERVIÇOS COMUNITÁRIOS.

O módulo COMERCIALIZAÇÃO designa as atividades de comercialização levadas a cabo pela cooperativa, compreendendo as que vão desde o recebimento da produção dos associados até a colocação desta no mercado consumidor.

As atividades antecedentes à colocação da produção dos associados no mercado, como beneficiamento e/ou industrialização, armazenagem, padronização e classificação, objetivam melhorar as condições de comercialização de tais produtos, estando inseridas no módulo.

A comercialização, sob o enfoque cooperativista, é uma atividade "para fora" que permite ao produtor rural colocar suas colheitas nos mercados, sem que necessitem dei-

xar o campo, numa tarefa provavelmente difícil de ser executada sem uma dedicação intensa. Cada pequeno produtor, isoladamente, não tem a mínima condição de beneficiar-se de todas as possibilidades que os mercados oferecem. Não poderá ir além de uma venda local, vítima de toda sorte de especuladores ou intermediários. Mais ainda. Os mercados nunca poderiam ser vistos em termos regionais, nacionais ou mesmo mundiais, sem que houvesse à sua disposição um organismo complexo e sofisticado para prover os seus negócios.

Do ponto de vista do associado e do seu objetivo de melhoria do nível de vida, o desejo de que a cooperativa lhe ofereça maiores resultados em termos de preços alcançados na venda dos seus produtos provavelmente é o de maior importância. Assim, se a cooperativa oferecer tais vantagens é de se esperar que ele a procure cada vez mais, a ela entregando toda a sua produção para que seja comercializada.

O módulo CONSUMO diz respeito às atividades de fornecimento de insumos para as atividades de exploração dos associados, bem como de bens para o consumo do lar e uso pessoal.

Sob o enfoque cooperativista é uma atividade "para dentro"⁽²⁸⁾ que visa permitir suporte agrícola inclusive nos períodos de baixa liquidez dos associados, livrando-os dos

(28) A Lei Cooperativa (5.764/71) diz que as transações entre as cooperativas e seus associados entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, não denominadas "Atos Cooperativos", isto é, não implicam operações de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. A expressão "para fora" é utilizada neste trabalho em lugar de "atos cooperativos".

ônus dos chamados "armanzêns" de intermediários, instituições antigas e condenadas que, depois de fornecer insumos aos pequenos produtores a preços vis, ainda os obriga a vender-lhes suas safras a preços irrisórios.

A qualidade e a quantidade de insumos fornecidos aos associados têm implicações na produção/produtividade e, conseqüentemente, num possível aumento de renda daqueles. Por outro lado, os preços cobrados nos fornecimentos de insumos devem ser os mais baixos possíveis, segundo a filosofia cooperativista. Neste caso, observa-se implicação numa maior poupança da renda dos agricultores cooperativados.

O módulo CRÉDITO diz respeito às atividades da cooperativa relacionadas à colocação de recursos financeiros (próprios ou de terceiros) junto aos seus associados sob a forma de empréstimos.

Os recursos financeiros são necessários às atividades de exploração do agropecuarista, em especial o pequeno e o médio, os quais nem sempre dispõem de capital suficiente. Para o agricultor trata-se de um importante serviço prestado pela cooperativa. De fato, o agricultor cooperativado deve ter tranqüilidade plena para dedicar-se às tarefas de plantar e colhêr. Além disso, por se tratar de homem voltado apenas às atividades campesinas, tem a simplicidade, a timidez e a falta de experiência a impedi-lo de negociar com os Bancos ou órgãos oficiais. Sua filiação à cooperativa encontra também, motivação nessa possibilidade de de serviço.

O módulo ASSISTÊNCIA TÉCNICA relaciona-se às atividades de orientação técnica, especialmente a agrônômica e a veterinária. Serviços como, exame da terra, orientação quanto às melhores culturas para a região, segundo a demanda interna e externa, evitando, em parte, os males da programação empírica do associado agricultor, representam importantes benefícios e implicam na melhoria da produção e da produtividade, com consequência no aumento do nível de vida deste agricultor.

Assim, acredita-se que, se o agricultor recebe uma boa orientação técnica da cooperativa tenderá a valorizá-la e, desta maneira, utilizar-se cada vez mais dos serviços desta.

O módulo SERVIÇOS COMUNITÁRIOS diz respeito às atividades que a cooperativa realiza em benefício dos seus associados no que se refere à assistência médica, odontológica, educacional e social. (29) Sem dúvida a prestação desses serviços comunitários geram benefícios para os associados e, desta forma, é de se esperar que eles valorizem a sua cooperativa.

(29) A atual Legislação Cooperativista (Lei nº 5.764/71), obriga as cooperativas a criarem o FUNDO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EDUCACIONAL E SOCIAL - FATES, com pelo menos 5% das sobras líquidas apuradas em cada exercício, cuja finalidade é atender a prestação desses tipos de assistência aos associados e, quando previsto estatutariamente, aos empregados.

2.3.2. INDICADORES DOS MÓDULOS DOS OBJETIVOS ASSOCIATIVOS

O módulo COMERCIALIZAÇÃO apresenta dois indicadores.

O indicador "Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{PREÇO MÉDIO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS COMERCIALIZADOS}}{\text{PREÇO MÉDIO RECEBIDO NO MERCADO}} \quad (1)$$

Para a obtenção do numerador toma-se o valor de comercialização de um certo número de produtos, considerando, aqueles que apresentarem maior importância na comercialização, e divide-se pelo total do volume físico dos mesmos. O produto trigo, bem como outros que tenham preços pré-fixados pelo Governo, devem ser desconsiderados da relação.

O denominador desse indicador pode ser obtido a partir de publicações especializadas da Fundação Getúlio Vargas ou das Secretarias de Agricultura Estaduais ou, ainda, de outros órgãos ligados ao setor.(30)

Para a interpretação do resultado deste indicador parte-se da premissa que, quanto maior o preço obtido pela cooperativa na comercialização dos produtos agropecuários comparativamente aos preços vigentes no mercado ou aos que o agrapecuarista não associado obteve pela sua venda, individualmente, mais eficientes foram os esforços da cooperativa.

(30) O Anuário Estatístico da Comissão de Financiamento da Produção fornece subsídios para a análise de preços, principalmente de produtos amparados pela política de Garantia de Preços Mínimos.

Ocorrido o contrário será indício de que algo não funcionou adequadamente, o que implica numa necessária revisão do sistema de comercialização da cooperativa.

O indicador "Proporção de Associados que Entregam Sua Produção à Cooperativa" é dado pela seguinte expressão:

$$\frac{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS ATUANTES NO SETOR AGROPECUÁRIO}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA}} \quad (2)$$

Revela este indicador a proporção de associados da cooperativa que entregam sua produção para ser comercializada pela organização.

O quociente ideal deste indicador será atingido quando ele se igualar à unidade o que significa que todos os associados entregam sua produção na cooperativa. Quando apresentar um valor muito baixo é sinal de que existem problemas no setor. Esses problemas podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa. Assim, por exemplo, o preço médio conseguido quando inferior comparativamente aquele que o produtor não cooperativado conseguiu na venda dos seus produtos é um fator que concorre para que o associado se desestimule de entregar a sua produção à cooperativa, preferindo desviá-la.

Ainda que o quociente espelhe o valor ideal (um), necessariamente tal não vem a ser um sinal de que tudo vai bem. Nem sempre tudo que o associado produz é entregue à cooperativa para comercializar. Pode ocorrer que parte daquilo que produz foi desviada da cooperativa e, por isso, pa

ra uma maior confiabilidade do indicador necessário se torna uma análise complementar para se saber quanto cada associado produz, o que produz e daquilo que produz o que e quanto confiou à sua cooperativa.

O módulo CONSUMO também apresenta dois indicadores.

O indicador "Valor Médio dos Fornecimentos por Associado " é dado pela seguinte relação:

RECEITA DO SETOR DE CONSUMO

(3)

NÚMERO DE ASSOCIADOS ATUANTES NO SETOR DE CONSUMO

Tem por fim este indicador oferecer o valor médio das aquisições de insumos e bens de consumo de uso doméstico por parte de cada associado atuante no setor de consumo da cooperativa.

O comportamento deste indicador deverá ser observado no tempo, isto é, seu significado é melhor expresso em termos de aumento ou diminuições do valor médio de aquisições entre um dado período e outro.

Para maior confiabilidade do seu resultado torna-se necessário o uso de deflatores, especialmente quando os períodos analisados forem muito afastados. O deflacionamento será feito sobre o numerador do indicador.(31)

(31) O Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna(Coluna 2 dos Indicadores Econômicos Nacionais publicados pela revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas) é comumente utilizado para a conversão de valores nominais em valores deflacionados.

Além disso, é importante observar que o poder de análise oferecido pelo indicador acima refletiria um melhor posicionamento se o resultado fosse comparado a um valor médio real das necessidades de consumo dos associados.

Em si, quando apresenta valores médios decrescentes numa série histórica é sinal de que algum problema existe, seja decorrente de preços, da qualidade ou da diversificação de estoques e, neste caso, a cooperativa está sendo deficiente no atendimento aos associados no setor de consumo.

O indicador "Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS ATUANTES NO SETOR DE CONSUMO}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA}} \quad (4)$$

Este indicador fornece a proporção de associados que se abastecem de insumos e bens de consumo na cooperativa. Tem-se como ideal que o quociente se iguale à unidade. Um quociente muito baixo é sinal de que algum problema existe o qual está afastando os associados da procura deste serviço da cooperativa, talvez em decorrência de alguma deficiência por parte da sociedade.

Influencia o resultado deste indicador, como no anterior, preços, qualidade e diversificação dos estoques além de outros fatores, inclusive os de natureza psicológica e os que envolvem assuntos de mercadologia.

O módulo CRÉDITO tem os indicadores a seguir des-

critos.

O indicador "Valor Médio dos Créditos Concedidos" é expresso pela seguinte relação:

$$\frac{\text{VALOR DOS CRÉDITOS CONCEDIDOS}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS BENEFICIADOS COM CRÉDITOS}} \quad (5)$$

Este indicador evidencia o valor médio dos créditos concedidos aos associados. Para sua interpretação, parte-se da premissa que, quanto maior for o valor do quociente numa série histórica, mais contribuiu a cooperativa para o aumento da liquidez de seus associados e, desta forma, proporcionou-lhes melhores condições para o desenvolvimento de suas atividades de exploração agropastoril.

Para uma análise mais aprofundada e confiável, o valor deste indicador poderá ser comparado a uma média real das necessidades creditícias dos associados, quanto isto for possível. Outros fatores como custo dos financiamentos, épocas em que tais financiamentos são oportunos, adequado emprego dos recursos, poderão ser levados em consideração na averiguação da eficiência deste serviço.

O indicador "Proporção de Associados Atendidos com Crédito" tem a seguinte expressão:

$$\frac{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS BENEFICIADOS COM CRÉDITO}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA}} \quad (6)$$

Objetiva este indicador fornecer a proporção de associados da cooperativa que foram beneficiados com a concessão de créditos.

dos pelo indicador.

O módulo SERVIÇOS COMUNITÁRIOS apresenta dois indicadores.

O indicador "Proporção de Beneficiados pela Assistência Educacional" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{NÚMERO DE BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA EDUCACIONAL}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS NO FIM DO PERÍODO}} \quad (8)$$

Revela este indicador a proporção de pessoas (associados e seus dependentes, bem como os próprios empregados da cooperativa) beneficiadas com assistência educacional num dado período em relação ao total de associados da cooperativa no final deste período.

Mostra os resultados dos esforços da cooperativa de dotar os usuários, seus dependentes e empregados da cooperativa da instrução educacional e, conseqüentemente, promover-lhes meio úteis para o progresso individual.

É conveniente lembrar que este indicador teria maior significância se pudesse expressar a verdadeira contribuição oferecida pela cooperativa aos educandos em função do tipo de educação oferecida, tipos de cursos, qualidade e utilidade dos mesmos.

O indicador "Proporção de Beneficiados pela Assistência Médico-odontológica" é dado por:

$$\frac{\text{NÚMERO DE BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA MÉDICO-ODONTOLÓGICA}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS NO FIM DO PERÍODO}} \quad (9)$$

Este indicador tem finalidade quase semelhante ao anterior porém relaciona os benefícios aos associados, dependentes

Sua posição ideal seria alcançada quando todos os as sociados se beneficiassem com créditos e, neste caso, apresen taria um quociente igual a unidade. Isto, se se partir da pre missa que todos os associados necessitassem de crédito.

Entretanto, nem sempre um quociente igualado à unida de significa que a cooperativa foi de todo eficiente na pres tação de tal serviço. É necessário, para isto, conhecer se as reais necessidades creditícias dos associados foram plenamen te atendidas.

O módulo ASSITÊNCIA TÉCNICA apresenta o indicador "Número de Associados Para Cada Técnico da Cooperativa" que é expresso por:

$$\frac{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA}}{\text{NÚMERO DE TÉCNICOS}} (7)$$

Fornece este indicador a relação de quantos associa dos existem para cada técnico da cooperativa. Considera-se "nú mero de técnicos" todos aqueles que se encontram a serviço da cooperativa, pertencentes ou não ao quadro funcional da mesma.

Expresso como se encontra, deverá ser interpretado de forma que quanto menor a relação mais possibilidade de assis tência técnica a cooperativa oferece aos seus associados exa tamente por dispor de um maior corpo técnico.

Outros fatores poderiam ser agregados à interpreta ção deste indicador objetivando dar a ele maior poder de ex pressão. Elementos como área exploradora por associa do, qua lidade dos serviços, quantidade de visitas de orientação, po- deriam ser observados em conjunto com os resultados apresenta

tes e empregados da cooperativa, em termos de assistência médica e odontológica.

Tem-se que, quanto maior for o quociente, mais importância relativa a cooperativa apresenta no que concerne a ajuda na preservação da saúde dos beneficiários.

Os indicadores descritos dentro deste subcapítulo estão apresentados, em seus respectivos módulos, no quadro 3.

QUADRO 3

MÓDULOS DOS OBJETIVOS ASSOCIATIVOS E SEUS INDICADORES: EXEMPLOS

MÓDULOS	INDICADORES	
	ORDEM	DENOMINAÇÃO
COMERCIALIZAÇÃO	1	Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados
	2	Proporção de Associados que Entregam sua Produção à Cooperativa
CONSUMO	3	Valor Médio dos Fornecimentos por Associado
	4	Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo
CRÉDITO	5	Valor Médio dos Créditos Concedidos
	6	Proporção de Associados Atendidos com Crédito
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	7	Número de Associados Para Cada Técnico da Cooperativa
SERVIÇOS COMUNITÁRIOS	8	Proporção de Beneficiados pela Assistência Educacional
	9	Proporção de Beneficiados Pela Assistência Médico-Odontológica

2.3.3. MÓDULOS DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS

Os módulos relacionados aos objetivos empresariais são os seguintes:

- 1) CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA;
- 2) ESTABILIDADE FINANCEIRA;
- 3) APOIO DOS ASSOCIADOS, e
- 4) EFICIÊNCIA OPERACIONAL.

O módulo CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA responde pelo conjunto de medidas da administração da cooperativa no sentido de dotar a empresa de uma condição de equilíbrio tal que lhe permita manter sua autonomia financeira.

Neste aspecto, o fator capitalização da empresa representa grande importância. Uma tese clássica do cooperativismo sustenta que as cooperativas devem ser autofinanciáveis visto que são instituições a serviço exclusivamente dos seus associados e, neste caso, a responsabilidade principal pelo fornecimento do capital deve recair sobre eles.

No que concerne a necessidade de capital para as suas atividades dentro do ramo que vai operar, não existe diferença entre a empresa cooperativa e a empresa mercantilista. Mas, nas cooperativas deve ela receber uma atenção especial se se deseja manter o equilíbrio da organização, pois o capital está sujeito a sofrer variações (aumentativas ou diminutivas) a qualquer momento, em função do princípio cooperativista da "livre adesão". (32)

(32) Segundo o princípio da "livre adesão", as portas da cooperativa são abertas para o livre ingresso e a livre retirada dos associados a qualquer momento. Decorre desse fato a variabilidade do capital social nas cooperativas devendo ele, somente, respeitar o limite mínimo estabelecido estatutariamente.

O módulo ESTABILIDADE FINANCEIRA relaciona-se ao equilíbrio da estrutura de capitais da empresa cooperativa.

Via de regra, as empresas, mesmo as cooperativas, não atingem um grau tal que lhes permitam dispensar a necessidade de recorrer a capitais de terceiros para a manutenção de suas atividades dentro de um padrão desejável e, em especial, quando procuram estender suas fronteiras operacionais.

A carência de capital é prejudicial ao funcionamento normal de qualquer empresa e, no caso das cooperativas, o autofinanciamento desejado para o desempenho de suas atividades não chega a se concretizar. Assim, as cooperativas são impelidas a buscarem recursos de terceiros. Neste momento surge a necessidade de controlarem-se financeiramente com rigor.

O módulo APOIO AOS ASSOCIADOS diz respeito à manutenção do princípio da solidariedade que é a base da garantia da continuidade da empresa cooperativa.

O apoio dos associados pode ser visto como uma consequência dos serviços que a cooperativa lhes presta, da qualidade desses serviços e dos seus benefícios, em termos de melhoria de vida. Manifesta-se, objetivamente, pela procura dos serviços da cooperativa, pela participação dos associados nas Assembléias Gerais, etc.

É de se esperar que o associado, uma vez satisfeito com a sua cooperativa, procure utilizar-se com mais intensidade dos seus serviços e dela participe como membro atuante.

O módulo EFICIÊNCIA OPERACIONAL diz respeito ao uso adequado dos recursos da empresa cooperativa de forma a obter

maiores vantagens em termos de retorno.

Especialmente para as cooperativas, em função dos seus princípios doutrinários entende-se que os retornos sejam adequadamente alcançados de forma a propiciar vantagens aos associados. De um lado, deve-se observar que nas transações que envolvem operações dos associados com a cooperativa (atividades "para dentro"), a nível do setor de consumo, o retorno seja menor em função do menor preço cobrado pelos produtos fornecidos. De outro lado, o retorno a ser alcançado através da comercialização dos produtos dos associados (atividades "para fora") deve ser tão alto quanto possível, quer em função do maior preço obtido, quer em função da sua maximização pela economia de custos (despesas e encargos incorridos nas operações, exceto o custo de "aquisição" dos produtos de origem dos associados).

2.3.4. INDICADORES DOS MÓDULOS DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS

O módulo CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA apresenta-se com três indicadores a seguir expostos e comentados.

O indicador "Proporção do Capital Social Integralizado" é dado pela seguinte expressão:

$$\frac{\text{MÉDIA DO CAPITAL INTEGRALIZADO}}{\text{MÉDIA DO CAPITAL SUBSCRITO}}(10)$$

O quociente fornecido por esse indicador revela a proporção entre a média do capital social integralizado e a média do capital social subscrito num dado exercício, pelos associados da cooperativa.

O procedimento para a obtenção do valor do numerador

deste indicador é similar ao do cálculo do valor do denominador, como segue abaixo:

$$\left(\frac{C_0}{2} + C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_{11} + \frac{C_{12}}{2} \right) \cdot \frac{1}{12} \quad [2]$$

ONDE:

C_0 = Capital social integralizado (ou subscrito) no início do primeiro mês do ano.

$C_1, C_2, C_3, \dots, C_{11}, C_{12}$ = Capital social integralizado (ou subscrito) no final de cada mês do ano.

Essa expressão fornece um valor médio anual das médias mensais do Capital Social Integralizado ou do Capital Subscrito.

Para o indicador o valor máximo a ser atingido é a unidade, significando que todo o capital subscrito foi integralizado. Um valor muito baixo é motivo de preocupação e pode ser sinal da existência de problemas que estão levando os associados a não investirem recursos na cooperativa.

O indicador "Taxa de Capitalização da Empresa" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{RESERVAS + SOBRAS RETIDAS}}{\text{MÉDIA DO CAPITAL INTEGRALIZADO}} \quad (11)$$

Este indicador dá a proporção das Reservas constituídas num dado exercício e das sobras neste verificadas que ficaram retidas, em relação à média do Capital Integralizado.

As reservas são consideradas com a exclusão da parcela atribuída ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e

Social - FATES, face dito Fundo ter destinação específica.

Para este indicador tem-se que quanto maior o seu quociente, maior parcela dos resultados verificados pela cooperativa num dado exercício ficou retida. Isto implica dizer, também, que o esforço de capitalização do empreendimento com recursos próprios foi maior.

Nas sociedades cooperativas a constituição de reservas (conhecidas mais comumente por "Fundos") obedece a percentuais pré-fixados estatutariamente. Entretanto, a Administração da cooperativa pode sugerir e negociar, através das Assembleias Gerais, a criação de Fundos sempre quando necessário, bem como a não distribuição, sob a forma de retorno, das Sobras Líquidas apuradas em balanço.

O indicador "Grau de Autonomia Financeira" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO - FATES}}{\text{ATIVO TOTAL}} (12)$$

Este indicador mostra a proporção de capitais próprios utilizada nos investimentos ativos da cooperativa. Se a cooperativa operar com autonomia financeira completa, o quociente deste indicador será igual à unidade, significando que todos os capitais investidos no empreendimento são originários de recursos próprios.

Por outro lado, à medida que o seu valor tende a zero (0), é um sinal de que a cooperativa está sendo levada para uma situação de endividamento crescente, com reflexos negativos na sua solvabilidade.

Um quociente de 0,5 indica que as fontes de capitais (próprios e terceiros) investidos no Ativo participam em iguais valores. Para a melhor autonomia financeira da cooperativa é desejável que esse quociente seja tão alto quanto possível. Isso implica, inclusive, na minimização de custos financeiros da cooperativa pelo fato da utilização de menor volume de recursos de fontes externas.

O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) é excluído da relação pela razão anteriormente mencionada.

Integra o Patrimônio Líquido(33) elementos como, o Capital Social, Correção Monetária e Capital Integralizado, Reservas de Reavaliação, Reservas Estatutárias (ou Fundos), Sobras Retidas e Acumuladas.

O módulo ESTABILIDADE FINANCEIRA apresenta três indicadores a seguir comentados.

O indicador "Liquidez Corrente" é expresso pela seguinte relação:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}} (13)$$

Do ponto de vista do atendimento dos compromissos assumidos no curto prazo, quanto maior se apresente o quociente deste indicador, melhor é a situação da cooperativa. Entretanto, um elevado quociente de Liquidez Corrente representa al-

(33) Para esse indicador e para os demais que se utilizem de dados dos relatórios contábeis da cooperativa adotou-se a nomenclatura inserida pelos novos conceitos contábeis vigente a partir da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, em face de se considerar necessária a revisão e atualização do PLANO DE PADRONIZAÇÃO CONTÁBIL PARA AS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - PLANCOOP.

tos valores ou valores supradimensionados empatados no Ativo Circulante o que, em princípio, é desvantajoso sob o enfoque econômico.

A relação de 2:1 é considerada por alguns autores norte-americanos como a "medida-padrão"(34) de liquidez corrente. O quociente que se mostrar suficiente e necessário para que a cooperativa atenda às suas obrigações de curto prazo, independentemente da sua grandeza, pode ser considerado como bom.

Alguns aspectos a serem levados em consideração na análise da liquidez corrente da cooperativa e que auxiliam o entendimento do comportamento do indicador, são mostrados a seguir.

- a) Uma cooperativa que apresente pequena rotação nos seus estoques requer, em princípio, um maior quociente;
- b) Quando a rotação de estoques for grande, em princípio, o quociente exigido será menor;
- c) Quando o prazo de vendas for menor que o prazo de compras, em princípio, o quociente deve ser menor que o exigido para a situação inversa.

O Ativo Circulante reúne os itens antes classificados no Disponível e no Realizável a Curto Prazo, assim como as despesas antecipadas desde que apropriáveis ao exercício seguinte.

As obrigações assumidas pela cooperativa, desde que classificadas no curto prazo, comporão o Passivo Circulante.

(34) WALTER, Milton Augusto & BRAGA, Hugo Rocha. Demonstrativos financeiros: um enfoque gerencial. Edição Saraiva. São Paulo. 1979. p. 40.

O indicador "Liquidez Geral" é dado pela relação seguinte:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO EXIGÍVEL E LONGO PRAZO}} \quad (14)$$

Este indicador é uma medida destinada a avaliar a capacidade financeira da cooperativa para pagar os seus compromissos no longo prazo, pois leva em consideração não só o Ativo Circulante como também o Ativo Realizável a Longo Prazo para fazer face aos compromissos assumidos quer a curto ou a longo prazos.

Um quociente que apresente uma relação de 1:1 indica que a cooperativa possui um cruzeiro para pagar cada cruzeiro de dívidas. Comumente este indicador apresenta um valor menor que a unidade, situação essa que pode ser tida como normal principalmente se no Exigível a Longo Prazo existirem financiamentos a pagar em vários anos.

O Ativo Realizável a Longo Prazo é constituído pelos direitos realizáveis após o término do exercício seguinte e o Passivo Exigível a Longo Prazo é formado pelas obrigações vencíveis também após o término do exercício seguinte. (35)

O indicador "Margem de Garantia do Capital de Terceiros" é da seguinte forma:

(35) A "longo prazo", para os direitos e para as obrigações, respectivamente, segundo a Lei nº 6.404/76 é considerado aquele que se segue logo após o término do exercício seguinte a um dado exercício que é tomado por referência. O PLANCOOP adota para as cooperativas, aquele em que tanto as obrigações quanto os direitos excederem além de 180 dias de uma determinada data de referência.

ATIVO TOTAL (15)
PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO

Este indicador, também conhecido por índice de Solvência ou Solvabilidade, exprime a garantia total dos capitais de terceiros aplicados na cooperativa.

Mostra quantas unidades monetárias a empresa dispõe em seu Ativo para cobrir as obrigações contraídas perante seus credores, em caso de liquidação.

Um valor desejável para esse quociente situa-se em torno de 2. Quando igual a unidade expressa, a valor contábil, um Ativo Total em comprometimento com os recursos originários de fontes externas, caso em que o Patrimônio Líquido foi totalmente absorvido.

Em princípio, uma situação em que esse quociente se apresente igual a unidade, mostra que a empresa cooperativa encontra-se num estado de pré-liquidação. Se esse valor estiver abaixo da unidade, a cooperativa estará operando com um passivo a descoberto, pois seu ativo, considerado a valor contábil, não é suficiente para satisfazer as obrigações assumidas perante terceiros. Assim, somente em casos de grau igual ou superior à unidade é que a cooperativa possui bens e direitos suficientes para a cobertura de todas as exibilidades tanto a curto prazo como a longo prazo.

O módulo APOIO AOS ASSOCIADOS apresenta quatro indicadores comentados a seguir.

O indicador "Proporção de Associados Atuentes" é dado pela expressão seguinte:

NÚMERO DE ASSOCIADOS ATUANTES (SETOR CONSUMO+SETOR AGROPECUÁRIO) (16)
NÚMERO DE ASSOCIADOS DA COOPERATIVA

Expressa este indicador qual a proporção de associados da cooperativa que com ela operam nos setores básicos de comercialização e de consumo. O quociente ideal será alcançado quando se igualar a dois. Esta situação indica que todos os associados da cooperativa com ela transacionaram. O fato de ser 2 o seu quociente ideal, deriva-se de que cada associado é considerado duas vezes, ou seja, contado uma, quando operar com o setor de consumo, e novamente contado se operou, com o setor agropecuário.

Há situações em que mesmo apresentando o valor máximo 2 o quociente apresenta uma posição enganosa, quando se tratar de verificar o nível de apoio dos associados à sua cooperativa. Assim, por exemplo, um valor 2 não significa necessariamente que, mesmo todos os associados operando com a cooperativa, a esta entreguem toda a sua produção e nesta se abasteçam de todas as suas reais necessidades de consumo.

Contudo, um quociente muito baixo é fator que merece atenção por parte da administração da cooperativa. Pode ser que a estrutura operacional da cooperativa não seja compatível à dimensão do seu quadro social, seja por não ter um tamanho adequado, ou porque mesmo adequado esse tamanho, não venha a ser totalmente utilizado.

O indicador "Proporção de Associados Presentes às Assembléias Gerais" é expresso da seguinte forma:

$$\frac{\sum_{i=1}^n AP_i}{\sum_{i=1}^n TA_i} \quad (17)$$

ONDE:

AP_i = Total de associados presentes na Assembléia i.

TA_i = Total de associados existentes por ocasião da realização da Assembléia i.

Este indicador expressa a proporção de comparecimento médio de associados por assembléia geral em relação à média total de associados existentes na cooperativa por ocasião da realização de cada assembléia.

O quociente ideal para este indicador assume o valor da unidade, significando que todos os associados da cooperativa se fazem presentes a todas as assembléias gerais da cooperativa e, conseqüentemente, participam do processo decisório da cooperativa através do seu órgão máximo que é a Assembléia Geral.

Alguns fatores que concorrem para a queda deste indicador são: datas inoportunas das assembléias; distância entre o local de realização da assembléia e a residência do associado; falta de educação cooperativista; falta de motivação; deficiência na comunicação.

O indicador "Evolução do Quadro Social" é dado pela seguinte relação:

$$\frac{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS NO FINAL DO PERÍODO}}{\text{NÚMERO DE ASSOCIADOS NO INÍCIO DO PERÍODO}} \quad (18)$$

Este indicador objetiva fornecer a taxa de crescimento do quadro social da cooperativa ou de sua involução. Um quociente igual a unidade indica que o número de associados se manteve estável no período considerado. A partir daí, um quociente acima de 1 indica que houve um acréscimo do quadro social e um quociente inferior à unidade mostra uma involução no quadro social.

Quando apresentar um valor muito baixo é recomendável uma investigação para detectar as causas de tal queda, pois, além de ter possíveis implicações com o nível de negócios, influi negativamente nos esforços de capitalização da cooperativa com recursos próprios.

O julgamento quanto ao melhor quociente para a cooperativa depende de muitas circunstâncias. Por exemplo, o desejo de a cooperativa expandir suas atividades comercializando maior quantidade de produtos depende da produção de seus associados. Se esta não chega a ser suficiente para tal é desejável que o seu quadro social se eleve. Em qualquer caso, a evolução do quadro social ou sua involução deve ser dependente das limitações da capacidade instalada e prontamente utilizável da cooperativa.

O indicador "Evolução do Nível de Negócios" é expresso pela seguinte relação:

$$\frac{\text{RECEITAS OPERACIONAIS NO PERÍODO ANALISADO}}{\text{RECEITAS OPERACIONAIS DO PERÍODO ANTERIOR AO ANALISADO}} \quad (19)$$

Este indicador objetiva fornecer a evolução das Receitas Operacionais. Assumindo as Receitas Operacionais como derivadas das transações cooperativa-associados, a nível do setor de consumo seu crescimento decorre do incremento dos fornecimentos aos associados e a nível do setor de comercialização decorre do aumento do volume de produtos agropecuários com conseqüente venda nos mercados.

Um quociente superior a unidade é sinal de que o nível de negócios aumentou. Quando igual a unidade ou a esta inferior, significa, respectivamente, que o volume de transações foi igual ao período do anterior ou inferior.

É preciso considerar que a pressão inflacionária é um elemento que influencia o incremento nominal da Receita Operacional e, assim sendo, é necessário a eliminação desse efeito com a utilização de deflatores. Nunca é demais lembrar que o deflacionamento será feito sobre o valor da Receita Operacional do Período Analisado.

O módulo "EFICIÊNCIA OPERACIONAL" apresenta o indicador "Taxa de Retorno do Ativo Operacional", cuja expressão é:

$$\frac{\text{SOBRA OPERACIONAL}}{\text{ATIVO OPERACIONAL}} \quad (20)$$

É uma relação entre o rédito operacional e o Ativo Operacional, entendido este como o total do Ativo, dele excluído itens como, imóveis fora de uso ou alugados, aplicações permanentes ou de longo prazo em títulos e/ou bens fora das atividades normais da cooperativa e outros existentes mas não ligados às atividades precípuas do empreendimento.

Este indicador destina-se a medir ou avaliar, em termos comparativos, a eficiência com que os recursos investidos no Ativo Operacional foram utilizados para gerar a Sobra Operacional. Do ponto de vista empresarial é desejável, tanto quanto possível, se alcançar um alto retorno.

Para uma visão mais abrangente do processo empresarial da cooperativa, este indicador pode ser desdobrado numa série de outros a ele intimamente relacionados. O Anexo 1 mostra um exemplo de uma estrutura de índices integrados que pode ser utilizada no processo de análise das cooperativas agropecuárias com setor de consumo, com a finalidade de se analisar com maior profundidade o comportamento apresentado pelo indicador aqui descrito.

O quadro 4 apresenta os indicadores apresentados neste subcapítulo, em seus respectivos módulos.

QUADRO 4

MÓDULOS DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS E SEUS INDICADORES: EXEMPLOS

MÓDULOS	INDICADORES	
	ORDEM	DENOMINAÇÃO
CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	10	Proporção do Capital Social Integralizado
	11	Taxa de Capitalização da Empresa
	12	Grau de Autonomia Financeira
ESTABILIDADE FINANCEIRA	13	Liquidez Corrente
	14	Liquidez Geral
	15	Margem de Garantia do Capital de terceiros
APOIO DOS ASSOCIADOS	16	Proporção de Associados Atuais
	17	Proporção de Associados Presentes às Assembléias Gerais
	18	Evolução do Quadro Social
	19	Evolução do Nível de Negócios
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	20	Taxa de Retorno do Ativo Operacional

CAPÍTULO 3

EXEMPLO DE APLICAÇÃO PRÁTICA DA METODO-
LOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SETOR DE
CONSUMO

Para que se compreenda melhor a utilização da metodologia apresentada no capítulo 2, mostra-se, no presente, um exemplo de aplicação prática, apontando seus resultados e as dificuldades encontradas na análise.

Antes que se passe à descrição dos resultados são tecidas algumas considerações gerais relativas às cooperativas utilizadas no exemplo e aos procedimentos seguidos para a análise dessas cooperativas.

3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As cooperativas objeto da análise que se segue a partir do subcapítulo 3.2, são identificadas como Cooperativa "A" e Cooperativa "B" por motivo de confidencialidade. Estes dois empreendimentos estão situados em locais próximos e possuem características similares quanto a tecnologia e quanto ao processo operacional.

O principal produto de origem agrícola com que operam é o arroz, o qual é recebido "in natura" dos associados, beneficiado e, posteriormente, colocado no mercado consumidor. Também operam com Setor de Consumo, sendo que a Cooperativa "B" transaciona em maior escala que a Cooperativa "A".

Pelo fato de as cooperativas escolhidas para a análise só apresentarem os serviços de comercialização e de consumo, a mensuração do desempenho das mesmas no que concerne ao aspecto associativo foi levada a cabo com a utilização dos módulos "COMERCIALIZAÇÃO" e "CONSUMO" e seus respectivos indicadores. Para a avaliação do desempenho delas, no que tange

ao aspecto empresarial, foram utilizados os módulos "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA", "ESTABILIDADE FINANCEIRA", "APOIO DOS ASSOCIADOS" e "EFICIÊNCIA OPERACIONAL", cada um destes com seus respectivos indicadores.

Para a obtenção dos valores-padrão que são tomados por base de comparação na análise das cooperativas, calcularam-se os valores típicos para cada dos indicados, considerando-se os valores fornecidos pelos indicadores calculados para as duas cooperativas nos exercícios de 1977 e 1978.

Para a atribuição de pesos aos módulos o autor valeu-se de contatos mantidos nas duas cooperativas com os seus administradores. A ponderação dos indicadores em cada dos módulos foi baseada no julgamento do autor. A ênfase que se observa a um dado módulo ou a um determinado indicador basea-se, como premissa, no fato de sua maior importância relativa no conjunto considerado. Assim, assumido, a ponderação dos módulos e seus respectivos indicadores obedeceu a seguinte disposição:

- 1) Os módulos relacionados aos objetivos associativos, no conjunto, devem receber um peso igual ao atribuído ao conjunto dos módulos relacionados aos objetivos empresariais;
- 2) Dentro dos objetivos associativos o módulo "COMERCIALIZAÇÃO", por despontar-se como de maior importância, recebe peso superior ao atribuído ao módulo "CONSUMO", tanto na Cooperativa "A" quanto na Cooperativa "B";
- 3) Os módulos relacionados aos objetivos empresariais, segundo a igual importância relativa de cada no conjunto, recebem pesos iguais;

- 4) Dentro do módulo "COMERCIALIZAÇÃO" o indicador que maior peso recebeu foi o denominado "Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados" - (número 1). Esse mesmo critério foi seguido para o indicador "Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo" (número 4), para o caso do módulo "CONSUMO";
- 5) Para o módulo "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA", 90% do seu peso foi distribuído em partes iguais para os indicadores "Taxa de Capitalização da Empresa" e "Grau de Autonomia Financeira", respectivamente de números 11 e 12. Os 10% restantes foi atribuído ao indicador "Proporção do Capital Social Integralizado", de número 10.
- 6) Para o módulo "ESTABILIDADE FINANCEIRA", foi distribuído em partes iguais, 80% do seu peso para os indicadores "Liquidez Corrente" e "Margem de Garantia de Terceiros", de números 14 e 16, respectivamente, e o restante (20%) foi atribuído ao indicador "Liquidez Geral", de número 11;
- 7) Para o módulo "APOIO DOS ASSOCIADOS", 60% do seu peso foi distribuído em iguais parcelas para os indicadores "Proporção de Associados Presentes às Assembléias Gerais", "Evolução do Quadro Social" e "Evolução do Nível de Negócios", de números, respectivamente, 18, 19 e 20. Os 40% do seu peso restante foram atribuídos ao indicador "Proporção de Associados Atuantes", de número 17;
- 8) O indicador "Taxa de Retorno do Ativo Operacional", número 20, por ser único, recebeu o valor do peso que se atribui ao módulo "EFICIÊNCIA OPERACIONAL".

O quadro 5 apresenta os pesos para cada indicador que foram atribuídos segundo o critério retromencionado.

QUADRO 5

PONDERAÇÃO DOS MÓDULOS E RESPECTIVOS INDICADORES

OBJETIVOS	MÓDULOS	INDICADORES		PESO
		ORDEM	DENOMINAÇÃO	
ASSOCIATIVOS	COMERCIALIZAÇÃO	1	Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados	30,000
		2	Proporção de Associados que Entregam sua Produção à Cooperativa	10,000
	CONSUMO	3	Valor Médio dos Fornecimentos por Associado	2,000
		4	Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo	8,000
EMPRESARIAS	CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	10	Proporção do Capital Social Integralizado	1,250
		11	Taxa de Capitalização da Empresa	5,625
		12	Grau de Autonomia Financeira	5,625
	ESTABILIDADE FINANCEIRA	13	Liquidez Corrente	5,000
		14	Liquidez Geral	2,500
		15	Margem de Garantia do Capital de Terceiros	5,000
	APOIO DOS ASSOCIADOS	16	Proporção de Associados Atuantes	6,260
		17	Proporção de Associados Presentes às Assembléias Gerais	2,080
		18	Evolução do Quadro Social	2,080
		19	Evolução do Nível de Negócios	2,080
	EFICIÊNCIA OPERACIONAL	20	Taxa de Retorno do Ativo Operacional	12,500

3.2. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os indicadores e os seus respectivos valores calculados para as Cooperativas analisadas estão relacionados no Quadro 6. Neste mesmo Quadro são apresentados os valores-padrão para os indicadores os quais doravante tratar-se-ão pela expressão "padrão", constando nas duas últimas colunas os resultados das comparações entre os indicadores das cooperativas "A" e "B", respectivamente, e o padrão.

Primeiramente, analisar-se-ão os resultados para a Cooperativa "A" e, em seguida, far-se-á uma análise conjunta para as duas cooperativas. Numa terceira fase são mostrados os Indicadores Agregados para as Cooperativas.

3.2.1. ANÁLISE PARA A COOPERATIVA "A"

Na descrição que abaixo se segue, em lugar da expressão denominadora de cada indicador utilizar-se-á o seu número correspondente, colocado entre aspas.

O indicador "1" apresenta um valor de 1,30 o qual relacionado ao padrão mostra que a cooperativa conseguiu um preço superior em 30% na comercialização dos produtos dos seus associados. Como o padrão tomado por base teve origem nos preços mínimos oficiais, pode-se concluir que a Cooperativa "A" proporcionou maiores benefícios aos seus associados em termos de renda, comparativamente àqueles que alcançariam segundo a política governamental.

O indicador "2" apresentou um valor de 0,63 revelan-

do que a proporção de associados que entregam produtos à cooperativa para a comercialização foi superior em 3,3% em relação ao padrão. Em conclusão, pode-se dizer que a procura dos associados pelos serviços de comercialização prestados pela cooperativa foi ligeiramente superior à média padrão.

Para o indicador "3", a cooperativa analisada apresentou uma situação significativamente inferior em relação ao padrão. O seu valor expresso revela que cada associado, em média, adquiriu apenas a importância de Cr\$ 1.175,00 no ano, de produtos fornecidos pelo setor de consumo, posição esta que coloca a cooperativa numa inferioridade quantificada em 93,9% abaixo do padrão.

Como a Cooperativa "A" opera em menor escala, fornecendo apenas sementes para os associados, é de se supor que seja essa a razão fundamental para o baixo desempenho apresentado por este indicador.

O indicador "4", cujo quociente é da ordem de 0,63, mostra que a maioria dos associados da cooperativa procuram os serviços do setor de consumo. Em relação ao padrão, este indicador também apresentou um baixo desempenho, sendo inferior àquele em 28,4%.

O indicador "10" mostra que 54% do capital subscrito pelos associados encontrava-se integralizado no ano considerado. Em relação ao padrão, este indicador mostra a cooperativa numa situação de inferioridade, quantificada em 16,9%.

Conforme expressa o indicador "11", no exercício analisado verificou-se que a cooperativa reteve, em reservas e so

bras líquidas, um valor correspondente a 36% do capital médio integralizado pelos associados. Comparativamente ao comportamento do padrão assumido, esse indicador revelou-se numa posição de igualdade.

O indicador "12", cujo valor é de 0,40, mostra que a participação do Capital Próprio nos investimentos ativos é inferior à participação do Capital de Terceiros. Em relação ao padrão pode-se concluir que a cooperativa apresentou, neste aspecto, uma situação de superioridade, quantificada em 53,8% acima daquele.

Mesmo revelada esta posição vantajosa do indicador acima nunca é demais lembrar a existência de uma preponderância de capitais de terceiros investidos em itens ativos como detectado pelo indicador, fato que, do ponto de vista dos custos financeiros, é por demais desvantajoso, como também, desvantajoso será para o aspecto da autonomia financeira da cooperativa, pois mostra um elevado grau endividamente.

O indicador "13" com o valor de 2,68 mostra que a cooperativa apresentou uma significativa situação de liquidez corrente. Da relação conclui-se que para cada cruzeiro de dívidas a curto prazo, a cooperativa dispõe de Cr\$ 2,68 (dois cruzeiros e sessenta e oito centavos) em itens ativos no curto prazo. Em relação ao padrão a cooperativa analisada situa-se em 70,7% acima, posição essa, vantajosa.

O indicador "14", cujo valor é de 0,69, mostra que a cooperativa dispõe para cada cruzeiro de dívidas vencíveis a qualquer prazo, apenas 69%, ou seja, Cr\$ 0,69 (sessenta e

nove centavos), em Direitos e Bens no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo. Em relação ao padrão, a cooperativa ocupa uma situação de inferioridade quantificada em 17,9%. O fator que concorreu com maior peso para essa situação está representado pelo grande volume de Capitais de Terceiros classificáveis no Exigível a Longo Prazo, os quais ingressaram na cooperativa com a finalidade de serem investidos em ativos fixos.

O indicador "15", de valor 2,20, mostra que a cooperativa dispõe de um total de bens e direitos, a valores contábeis, superior 2,2 vezes ao montante dos capitais de terceiros adquiridos pela mesma. Esta situação favorável, que em relação ao padrão situa-se acima em 48,6%, é explicada pelo fato do considerável volume de recursos empatados em ativos fixos.

O indicador "16", cujo valor é de 1,27, mostra que grande parte dos associados atuam na cooperativa, em seus dois setores básicos de comercialização e de consumo, no ano considerado. Em relação ao padrão este índice apresentou uma situação desvantajosa quantificada em 14,8% abaixo. A principal razão para a queda do valor deste indicador é explicada pelo fato da baixa proporção de associados que atuaram no setor de consumo, como mostrado no indicador "4".

O indicador "17" mostra que a proporção de associados que se fez presente às Assembléias Gerais foi igual a 0,17, isto é, em média, 17% dos associados se fizeram presentes. Comparado ao padrão este valor mostra que a cooperativa

situou-se 68,7% abaixo relevando um grande desinteresse dos associados no que concerne sua atuação no processo decisório da cooperativa. Como provável explicação para esse baixo valor apresentado pelo indicador, cita-se a localização da sede da cooperativa em relação à sua área de atuação.

O indicador "18", cujo valor é 0,76, aponta que o quadro social da cooperativa sofreu uma involução de 24% em relação ao total de associados existentes no início do ano considerado. Comparado com o padrão observa-se que a queda verificada no quadro social da cooperativa foi de 18,3, isto é, apresentou um declínio menor em relação ao padrão.

O indicador "19", no valor de 1,14, aponta o crescimento real da Receita Operacional de 14% em relação ao exercício anterior. Comparando-se ao padrão, o crescimento da Receita Operacional representa 9,6% de incremento, revelando um significativo esforço da administração da cooperativa na expansão do volume de negócios.

O indicador "20" mostra que a cooperativa obteve, em termos de investimentos operacionais, um retorno de 5%. Comparado ao padrão, pode-se concluir que tal valor se igualou a ele e, desta forma, a cooperativa apresentou, em princípio, um mesmo nível de desempenho operacional.

QUADRO 6

INDICADORES DAS COOPERATIVAS "A" E "B" E COMPARAÇÃO AOS RESPECTIVOS VALORES-PADRÃO - 1978

INDICADORES		VALOR PADRÃO	COOPERATIVAS		COMPARADOS P/	
ORD	DENOMINAÇÃO		A	B	A	B
1	Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados	1,00	1,30	1,27	1,300	1,277
2	Proporção de Associados que Entregam sua Produção à Cooperativa	0,61	0,63	0,56	1,033	0,918
3	Valor Médio dos Fornecimentos por Associado	19.322	1.175	63.047	0,061	3,262
4	Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo	0,88	0,63	1,00	0,716	1,136
10	Proporção do Capital Social Integralizado	0,65	0,54	0,76	0,831	1,169
11	Taxa de Capitalização da Empresa	0,36	0,36	0,00	1,000	0,000
12	Grau de Autonomia Financeira	0,26	0,40	0,11	1,538	0,423
13	Liquidez Corrente	1,57	2,68	0,99	1,707	0,631
14	Liquidez Geral	0,84	0,69	0,96	0,821	1,143
15	Margem de Garantia do Capital de Terceiros	1,48	2,20	1,08	1,486	0,730
16	Proporção de Associados Atuantes	1,49	1,27	1,56	0,852	1,047
17	Proporção de Associados Presentes às Assembleias Gerais	0,46	0,17	0,44	0,363	0,957
18	Evolução do Quadro Social	0,93	0,76	1,00	0,817	1,075
19	Evolução do Nível de Negócios	1,04	1,14	0,89	1,096	0,856
20	Taxa de Retorno do Ativo Operacional	0,05	0,05	0,00	1,000	0,000

3.2.2. ANÁLISE CONJUNTA PARA AS COOPERATIVAS "A" E "B"

Neste subcapítulo a análise das cooperativas "A" e "B" é levada a cabo conjuntamente, comparando-se os valores apresentado por seus indicadores aos respectivos valores padrões. Os indicadores são tratados por seus respectivos números em lugar de expressão denominadora a eles correspondentes.

No conjunto dos indicadores analisados a cooperativa "A" mostrou um melhor desempenho quer em relação ao padrão, quer em relação à cooperativa "B". O Quadro 6 permite uma visualização do que se afirmou aqui.

A comparação das diferenças do indicador "1" para as duas cooperativas em relação ao padrão, aponta que a cooperativa "A" situa-se em melhor posição que a sua congênere. Igual situação foi observada na análise dos indicadores "2" , "11", "12", "13", "15", "19" e "20".

Com relação à cooperativa "B", essa mesma comparação aponta que ela foi melhor nos indicadores "3", "4", "10", "14", "16", "17" e "18".

A análise do comportamento daqueles indicadores em relação ao padrão, bem como a diferença alcançada pelas cooperativas entre si, no que diz respeito ao melhor resultado apresentado, mostra que a cooperativa "A" apresentou uma melhor performance no que tange ao atendimento dos associados com os serviços oferecidos pelo setor agropecuário e na condução de medidas com vistas a manutenção do controle efetivo da empresa, sua estabilidade financeira e sua eficiência operacional.

Por seu lado, a Cooperativa "B" alcançou um melhor

desempenho no atendimento dos associados com os serviços a cargo do seu setor de consumo, sendo que no seu aspecto empresarial, segundo os indicadores que melhor comportamento apresentaram, somente se verificou maior ênfase no que diz respeito à busca pelo apoio associativo. Como dita cooperativa ofereceu aos seus associados um melhor preço médio por seus produtos e uma maior agressividade nos serviços de fornecimento de bens (insumos e outros bens para uso do lar, pessoal, etc.), é possível que se encontre aí a explicação para o melhor desempenho que apresentou no que diz respeito ao apoio associativo.

3.2.3. ANÁLISE DO INDICADOR AGREGADO PARA AS COOPERATIVAS "A" E "B"

O Quadro 7 mostra as parcelas componentes dos Indicadores Agregados e os valores de cada um deles para as cooperativas "A" e "B", referentes ao ano de 1978. O cálculo do Indicador Agregado foi levado a cabo com a utilização da Equação Geral 1. A ponderação estabelecida para os módulos e seus respectivos indicadores encontra-se no Quadro 5, como já mencionado.

Passa-se a seguir a comentar os resultados da análise para as cooperativas através dos seus respectivos Indicadores Agregados.

A Cooperativa "A" apresentou um Indicador Agregado no valor de 111,08, de cujo valor conclui-se que ela situou-se acima do padrão em 11,08 pontos, ou seja, mostrou-se relativamente mais eficaz no seu conjunto, que o padrão assumido. Essa

QUADRO 7

INDICADORES AGREGADOS PARA AS COOPERATIVAS "A" E "B" - 1978

OBJE- TIVOS	M Ó D U L O S	VALORES DOS INDICADORES		A - B
		COOPERATIVA A	COOPERATIVA B	
A S S O C I A T I V O S	COMERCIALIZAÇÃO	49,33	47,49	+ 1,84
	CONSUMO	5,85	15,61	- 9,76
E M P R E S A R I A I S	CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	15,31	3,84	+ 11,47
	ESTABILIDADE FI- NANCEIRA	18,02	9,66	+ 8,36
	APOIO DOS ASSO- CIADOS	10,07	12,56	- 2,49
	EFICIÊNCIA OPERA- CIONAL	12,50	0,00	+ 12,50
T O T A I S		111,08	89,16	+ 21,92

situação é inversa para o caso da cooperativa "B", a qual apresentou, também no seu conjunto, uma situação de inferioridade, pois seu Indicador Agregado, no valor de 89,16, situa-se em 10,84 abaixo do padrão, com uma diferença de 21,92 pontos em relação a sua congênere.

Examinando os resultados a nível de módulos observa-se que a cooperativa "A" apresentou um melhor desempenho nos seguintes: "COMERCIALIZAÇÃO" , "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA" , "ESTABILIDADE FINANCEIRA" e "EFICIÊNCIA OPERACIONAL". Para a cooperativa "B", os módulos que se mostraram em melhor situação foram "CONSUMO" e "APOIO DOS ASSOCIADOS".

Em consonância com o apresentado no subcapítulo anterior e recorrendo-se ao auxílio dos indicadores dentro de cada destes módulos, quer para a cooperativa "A", quer para a Cooperativa "B", pode-se explicar as razões destas diferenças de desempenho.

Os indicadores "1" e "2" do módulo "COMERCIALIZAÇÃO" se apresentaram numa situação de superioridade na cooperativa "A" tanto em relação ao padrão como em relação aos seus similares na cooperativa "B". Esse fato é um sinal de que a cooperativa "A" deu maior ênfase aos serviços de comercialização que a sua congênere.

Por outro lado, os indicadores "3" e "4" do módulo "CONSUMO" mostraram melhores condições para a cooperativa "B" que para a "A". Essa melhor posição alcançada também foi observada em relação ao padrão, fato indicante que a cooperativa "B" desenvolveu maiores esforços nos serviços a cargo do setor de

consumo que a cooperativa "A". Como ela dispõe de uma infraestrutura melhor e apresentou uma diversificação de estoques, além de outros fatores preponderantes em relação a cooperativa "A", é possível que sua posição alcançada seja um reflexo desses fatores.

No módulo "CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA" da cooperativa "A" o indicador "12" apresentou-se acima do padrão e do seu similar na cooperativa "B". O indicador "11" igualou-se ao valor padrão, sendo porém, superior ao mesmo da cooperativa "B", na qual apresentou-se com um valor nulo. Para o indicador "10", ainda dentro do módulo supra, a situação inverteu-se em benefício da cooperativa "B", onde observa-se um estado em que o indicador foi superior ao similar alcançado por "A" e, também, ao padrão. Entretanto, no conjunto dos três indicadores verifica-se que o melhor desempenho foi conseguido pela cooperativa "A".

Os indicadores "13" e "15" do módulo "ESTABILIDADE FINANCEIRA" foram, na cooperativa "A", superiores aos seus similares na cooperativa "B", bem como aos seus respectivos padrões. Uma situação contrária ocorreu para o indicador "14" o qual, para a cooperativa "B", foi superior tanto ao padrão quanto ao mesmo apresentado pela cooperativa "A". Tal diferença em favor da cooperativa "B" não foi de todo suficiente para inverter a posição favorável apresentada pelo conjunto dos indicadores de sua congênere.

Para a cooperativa "B", os indicadores "16", "17", e "18" do módulo "APÓLO DOS ASSOCIADOS" tiveram melhor situa

ção em relação aos seus similares para a cooperativa "A", bem como, em relação aos seus respectivos padrões. Apesar do indicador "19" do módulo do mesmo nome para a cooperativa "A" ter apresentado condições de superioridade, tal não se mostrou suficiente para mudar a situação favorável à cooperativa "B".

O módulo "DESEMPENHO OPERACIONAL" na cooperativa "A" alcançou um melhor resultado que o mesmo para a cooperativa "B", tanto em relação ao padrão quanto ao valor apresentado por esta última. O melhor desempenho operacional para a cooperativa "A" decorreu, sobretudo, do fato de que o indicador "20", único para o módulo nas duas cooperativas, apresentou-se em melhor situação que o mostrado pela cooperativa "B".

A verificação conjunta de todos os módulos e seus respectivos indicadores, dentro dos critérios de ponderação anteriormente estabelecidos permite concluir que a cooperativa "A" foi relativamente mais eficaz que a cooperativa "B" no atingimento de objetivos associativos e de objetivos empresariais. Observando-se de uma forma isolada o nível de desempenho por cooperativas, de acordo com suas classificações apontadas pelos respectivos Indicadores Agregados, tem-se que:

- a) Quanto aos objetivos associativos a cooperativa "A" foi relativamente mais eficaz no atendimento dos associados com os serviços de comercialização que com os de consumo;
- b) Quanto aos objetivos empresariais, a cooperativa "A" foi relativamente mais eficaz nas medidas relacionadas à Efetividade Empresarial, à Estabilidade Financeira da cooperativa, e ao Desempenho Operacional da mesma;

- c) Quanto aos objetivos associativos a cooperativa "B" foi relativamente mais eficaz nos serviços prestados a nível do setor de consumo que no de comercialização;
- d) Quanto aos objetivos empresariais a cooperativa "B" deu maior ênfase às medidas relacionadas ao apoio dos seus associados.

3.3. VERIFICAÇÃO DA SENSIBILIDADE NA PONDERAÇÃO

Neste subcapítulo pretende-se mostrar os efeitos que podem ser causados pela diferença de critérios na atribuição de pesos para os módulos e seus respectivos indicadores sobre o valor do Indicador Agregado. Utilizando-se os mesmos indicadores calculados para as cooperativas "A" e "B" e os pesos exemplificados no Quadro 9 (diferentes dos relacionados no Quadro 5), mostra-se no Quadro 8 os novos valores assumidos pelos Indicadores Agregados, obtidos que foram, através da Equação Geral 1.

A análise do Quadro 8 mostra uma situação em que os novos indicadores obtidos divergem da posição inicialmente apresentada (Quadro 7). Essa divergência é observada tanto em termos de valor como em termos de classificação das cooperativas. A cooperativa "A" que antes apresentou maior soma de pontos agora apresenta uma situação de inferioridade em relação à sua congênera embora seja observado que ela ainda mostra melhor desempenho em termos dos módulos, como no primeiro exemplo.

A explicação para essa ocorrência reside no fato do deslocamento da ponderação anteriormente atribuída. Assim, por exemplo, o módulo "CONSUMO" aqui destacado como superior para a cooperativa "B", em relação à cooperativa "A", teve seu peso aumentado em 100%, enquanto no módulo "COMERCIALIZAÇÃO", mais significativo para a cooperativa "A" em relação à cooperativa "B" na situação anterior, a ponderação foi reduzida em 25%. Desta forma, ofereceu-se maior ênfase ao módulo "CONSUMO" e seus indicadores respectivos, e com tal, beneficiou-se a situação da cooperativa "B".

QUADRO 8

INDICADORES AGREGADOS PARA AS COOPERATIVAS "A" E "B" - 1978 ,
COM REFLEXOS DA MODIFICAÇÃO DE PONDERAÇÃO DAS VARIÁVEIS DELE
INTEGRANTES

OBJE- TIVOS	M Ó D U L O S	VALORES DOS INDICADORES		A - B
		COOPERATIVA A	COOPERATIVA B	
A S S O C I A T I V O S	COMERCIALIZAÇÃO	33,66	31,13	+ 2,53
	CONSUMO	4,50	54,61	- 50,11
E M P R E S A R I A I S	CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	13,91	8,92	+ 4,99
	ESTABILIDADE FINAN- CEIRA	16,58	10,48	+ 6,10
	APOIO DOS ASSOCIADOS	10,66	12,13	- 1,47
	EFICIÊNCIA OPERACIONAL	12,50	0,00	+ 12,50
T O T A I S		91,81	117,27	- 25,46

QUADRO 9

EXEMPLOS DE NOVA PONDERAÇÃO PARA TESTAR A SENSIBILIDADE DO INDICADOR AGREGADO

OBJE- TIVOS	M Ó D U L O S	I N D I C A D O R E S		PESO
		ORD.	DENOMINAÇÃO	
A S S O C I A T I V O S	COMERCIALIZAÇÃO	1	Preço Médio dos Principais Produtos Comercializados	10,00
		2	Proporção de Associado que Entregam sua Produção à Cooperativa	20,00
	CONSUMO	3	Valor Médio dos Fornecimentos por Associado	15,00
		4	Proporção de Associados Atuantes no Setor de Consumo	5,00
E M P R E S A R I A I S	CONTROLE EFETIVO DA EMPRESA	10	Proporção do Capital Social Integralizado	6,00
		11	Taxa de Capitalização da Empresa	2,00
		12	Grau de Autonomia Financeira	4,50
	ESTABILIDADE FINANCEIRA	13	Liquidez Corrente	3,00
		14	Liquidez Geral	4,00
		15	Margem de Garantia do Capital de Terceiros	5,50
	APOIO DOS ASSOCIADOS	16	Proporção de Associados Atuantes	3,00
		17	Proporção de Associados Presentes às Assembleias Gerais	2,00
		18	Evolução do Quadro Social	3,00
		19	Evolução do Nível de Negócio	4,50
	EFICIÊNCIA OPERACIONAL	20	Taxa de Retorno do Ativo Operacional	12,50

3.4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES SOBRE AS COOPERATIVAS ANALISADAS

Apesar da análise ter mostrado que a cooperativa "A" situou-se, de forma global, num nível de desempenho superior em comparação ao padrão assumido, observou-se que algumas de suas áreas estavam a merecer um exame mais detido que permitisse recomendações para a melhoria do desempenho daquela unidade.

Já para a cooperativa "B" é recomendável uma investigação mais pomenorizada em face de ter apresentado um nível de desempenho inferior na maioria de suas áreas analisadas frente ao mesmo padrão que foi usado para a comparação de sua congênere.

Primeiramente, discutir-se-ão as conclusões e recomendações para a cooperativa "A" e, em seguida, para a cooperativa "B". Lembra-se ao leitor que tanto as conclusões como as recomendações que são a seguir expostas baseiam-se nos resultados indicadores e nos restritos contatos que o autor manteve com aquelas unidade. Melhor seria, à luz da metodologia proposta, que as causas dos desvios fossem pesquisadas mais amiúde.

3.4.1. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - COOPERATIVA "A"

Observou-se que o setor de consumo dessa cooperativa apresentou um fraquíssimo nível de desempenho no contexto das atividades que a cooperativa realiza pois, além de ter apresentado um baixo valor médio de fornecimentos por associados mostrou um baixo índice de procura desse serviço.

Como prováveis razões para explicar esse baixo desempenho apresentado apontam-se, por exemplo, a inexistência de entrepostos e a não diversificação de itens para fornecimento aos associados. Um estudo sobre a viabilidade de instalação de entrepostos, nele incluído uma pesquisa sobre as necessidades dos associados em termos de quantidade e qualidade de mercadorias que necessitassem, quer para consumo do lar quer para consumo em suas atividades de exploração é recomendável pois, acredita-se que uma maior agressividade nesse setor poderá ser alcançada desde que seja oferecidas vantagens de fácil acesso, de qualidade e quantidade, além de preço.

Uma vez alcançado uma melhor performance no setor de consumo, desde que tal concorra para maximizar a satisfa-ção dos associados, abrem-se maiores possibilidades para a melhoria em outras áreas carentes como, por exemplo, os associados podem sentir maior atratividade para cumprir suas obrigações de integralização de quotas-partes subscritas e, também mostrar um maior interesse em participar nas Assembléias Gerais, assim fortalecendo o aspecto de apoio á sua cooperativa.

A proporção do capital integralizado, apesar de ter mostrado um nível acima do padrão, ainda deixa a desejar um maior esforço no sentido de que seja ela incrementada. Integralizadas as quotas subscritas pelos associados tal contribuirá, por sua vez, para a minimização da dependência de capitais de terceiros e se refletirá tanto num melhor controle efetivo da cooperativa como numa melhoria de estabilidade financeira deste mesmo empreendimento.

3.4.2. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - COOPERATIVA "B"

As áreas de maior carência que esta cooperativa apresentou são as relacionadas ao seu controle efetivo, à sua estabilidade financeira e ao seu desempenho operacional. Os mais importantes aspectos negativos que se ressaltam como responsáveis pela baixa situação apresentada por esta cooperativa naquelas áreas são, elevado grau de endividamento, baixo grau de liquidez corrente combinado a um baixo nível de margem de garantia de capitais de terceiros, uma taxa nula de retorno do Ativo Operacional e uma taxa nula de capitalização da cooperativa com recursos próprios.

O elevado grau de endividamento é a área da cooperativa que se recomenda uma urgente atenção. Um estudo deve ser levado a cabo para examinar o porque de tal estado e o que fazer para melhorar a situação da cooperativa. O capital social deve ser visto nesta investigação, pois pelo tipo de cooperativa que é, quase certamente é ele de valor inferior ao desejado para o tamanho da estrutura do empreendimento.

Além disso, é conveniente averiguar com profundidade as razões que levou a cooperativa a apresentar um mau desempenho operacional a ponto de, se quer, ter apresentado rentabilidade no ano analisado. Tal investigação levará a identificar áreas deficientes e possibilitará tomada de medidas destinadas a minimização dos custos operacionais. A necessária redução dos custos operacionais, ao lado do chamamento dos associados para que integralizem suas quotas-partes são medidas que visam minimizar os efeitos do endividamento e que, de certa forma, refle

tem-se na melhoria do nível de liquidez do empreendimento, bem como no autofinanciamento do mesmo através da capitalização de resultados.

3.5. DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

A maior dificuldade encontrada na aplicação da metodologia se relacionou à obtenção dos dados de alimentação dos indicadores. Um considerável tempo foi dispendido até que estes se tornassem prontos para serem utilizados.

Quanto às limitações que se apresentam na metodologia, tem-se como principais as seguintes:

- 1) na maioria dos indicadores relacionados aos módulos dos objetivos empresariais, os dados utilizados têm como fontes os relatórios contábeis das cooperativas. Como ditas peças não apresentam a exata realidade da cooperativa ou podem conter diferenças de critérios e procedimentos contábeis entre as cooperativas analisadas, tal se reflete na confiabilidade da análise;
- 2) na determinação dos valores para os indicadores-padrão somente foi possível obtê-los a partir dos valores dos indicadores das duas cooperativas analisadas, exceto o indicador "1", cujo padrão assumido foi o preço mínimo do produto arroz estabelecido pela política oficial para o ano 1978;
- 3) Os indicadores "11" e "20" tomados como padrão ti

veram seus valores extraídos de uma das cooperativas e basearam-se no resultado de apenas um exercício da cooperativa considerada face a outra ter apresentado resultados negativos nos dois exercícios considerados;

- d) na ponderação dos indicadores existe um menor ou maior grau de subjetividade.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi examinado o fato de que os objetivos de uma cooperativa agropecuária com setor de consumo são formados por objetivos associativos e por objetivos empresariais e que, para o atingimento de tais objetivos aquele empreendimento exerce uma multiplicidade de atividades.

Uma série de indicadores econômico-financeiros e indicadores sociais foram identificados a um conjunto de módulos, cada um destes representando uma determinada variável responsável pelo desempenho da cooperativa.

Apartir daí formulou-se uma metodologia para avaliação do desempenho a qual foi apresentada em dois estágios. No primeiro, os indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da cooperativa sob a ótica de sua eficiência, de forma que cada valor de um dado indicador é comparado com o valor de um indicador-padrão assumido, seja ele retirado do desempenho passado ou de um padrão esperado para a própria cooperativa ou extraído da análise de outra cooperativa do setor ao qual pertence.

Numa segunda fase apresentou-se um modelo para avaliação cujo emprego requer um maior poder de percepção do analista para que seja empregado com mais confiabilidade. Isso decorre do fato de que, ao se partir para analisar os módulos e seus respectivos indicadores de uma dada cooperativa, de forma a se avaliar seu grau relativo de eficácia, unidos num único indicador agregado, torna-se necessário conhecer a importância relativa de cada variável no conjunto a ser analisado. Como o conhecer a importância relativa de cada variável é ne-

cessário para se atribuir um dado peso àquela variável, tal ponderação é, pois, fundada num julgamento do analista sendo, por conseguinte, uma medida que tem um valor intrínseco para o processo decisório e representa uma contribuição ao esforço para se caminhar rumo aos objetivos da cooperativa.

Recomenda-se ao usuário da presente metodologia observar criteriosamente a ponderação dos módulos e seus respectivos indicadores quando utilizar a metodologia na sua segunda fase. Seu julgamento da importância relativa de cada variável a ser analisada, por ter um elevado grau de subjetividade, deve se embasar, por isso, em amplo conhecimento sobre o ambiente da cooperativa. Para quantificar a importância relativa de cada variável no conjunto analisado, o analista deve, também, valer-se das informações da administração da cooperativa bem como dos associados desta.

É , também, recomendável que o analista verifique a sensibilidade da ponderação inicialmente estabelecida para os módulos e seus respectivos indicadores.

Relativamente aos indicadores-padrão e seus valores, este trabalho recomenda aos órgãos vinculados à cooperativas e aos demais organismos interessados no desempenho daquelas unidades elaborar projetos objetivando manter uma fonte de dados atualizada de forma a facilitar a obtenção daqueles indicadores, haja vista a carência constatada.

Para a elaboração de estudos futuros no campo das sociedades cooperativas este trabalho sugere a atualização do atual Plano de Padronização Contábil Para as Cooperativas Bra

sileiras - PLANCOOP, em cujo trabalho há, ainda, a possibilidade de se incluir um estudo destinado à estruturação de um sistema de custos que ofereça condições de contabilizar e apurar, em separado as operações entre a cooperativa e seus associados e entre aquela e não associados.

No Anexo 1, este trabalho mostra a possibilidade de desdobrar o indicador "Taxa de Retorno do Ativo Operacional" numa série de indicadores interrelacionados destinados a ampliar o poder de análise das cooperativas agropecuárias com setor de consumo sob a ótica do Desempenho Operacional. Recomenda-se a continuidade deste estudo com a possibilidade, inclusive, de se considerar, na análise interrelacionada, as contribuições para a formação da Taxa de Retorno do Ativo Operacional haurida de operações com associados separadamente das operações com não associados. O sistema de custos recomendado acima será o ponto de partida para este último caso.

Finalmente o autor deste trabalho recomenda seja a metodologia aqui proposta testada num maior número de cooperativas. A similaridade de características operacionais e tecnológicas, localização geográfica, estruturas de capitais são, entre outros fatores, elementos a serem considerados ao ser levada a cabo a valiação do desempenho de cooperativas.

B I B L I O G R A F I A

- 1 ALENCAR. Edgard. Valorização da cooperativa agrícola de Gouveias MG. Viçosa, Universidade Federal de Viçosa, 1976. Tese (MS).
- 2 BRASIL. MA/INCRA. Apontamento sobre auditoria em cooperativas. Brasília, s.d.
- 3 _____. MA/INCRA, Cooperativismo ação do INCRA. III Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Outubro, 1975.
- 4 _____. MA/INCRA. Opção cooperativista. Brasília, s.d.
- 5 _____. MA/INCRA. I Plano Nacional de Cooperativismo. Brasília, 1976.
- 6 _____. MA/INCRA. Plano de Padronização Contábil para as Cooperativas Brasileiras - PLANCOOP - manualização. Brasília, s.d.
- 7 _____. MA/INCRA. Legislação Cooperativista: índice alfabético e remissivo. Brasília, 1973.
- 8 _____. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. O que é o cooperativismo e como participar de uma cooperativa. Brasília, 1973.
- 9 _____. MA/INCRA. Cadastro nacional de sociedades cooperativa - manual de preenchimento. Brasília, s.d.
- 10 _____. MA/COMISSÃO DE FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO. Anuário Estatístico. Brasília, 1979.
- 11 BULGARELLI, Waldírio. O kibutz e as cooperativas integrais. 3ª. Ed. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1966.
- 12 _____. As cooperativas agrícolas como empresa. Campinas, 1970. mimeo. Trabalho apresentado no II Curso Regional de Cooperativismo, Gerência e Comunicação. Campinas, set/out. 1970.

- 13 BLECKE, Curtis J. Análise financeira para a tomada de decisões. Editora Atlas S/A. São Paulo, 1978.
- 14 CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Estrutura e análise de demonstrações contábeis. Editora Atlas S/A. São Paulo, 1978.
- 15 CRUZ, Olde Lopes. Análise de relatórios financeiros: no va lei das sociedades anônimas. Livros Técnicos Científicos. Rio de Janeiro, 1978.
- 16 CENTER FOR INTERFIRM COMPARISON. Interfirm comparison in action. In: MANAGEMENT TECHNIQUES WEEK. London, 1968. Annals ... London, British Institute of Management, 1968.
- 17 COLOSSI, Nelson. Eficiência e Eficácia. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. RGS.mimeo. s.d.
- 18 FAO. Informe de la primera consulta de expertos en cooperativas agrícolas. Roma, 1971.
- 19 FRANKE, Walmor. Contribuição ao Cooperativismo. MA/ INCRA, Divisão de Cooperativismo e Sindicalismo. Brasília, 1978.
- 20 FUNDAÇÃO CALOUST GULBENKIAN. Centro de Estudos de Economia Agrária, Lisboa. Cooperação Agrícola. Lisboa, 1962.
- 21 FILHO, Luz Fábio. Teoria e prática das sociedades cooperativas. Irmãos Pongetti Editoras. Rio de Janeiro, 1961.
- 22 GUIMARÃES, Mário Krueh & CUNHA, Antonio Luiz Matias. Crédito rural para cooperativas: teoria, prática, legislação, normas. Fecotrigo. Porto Alegre, 1977.
- 23 KOLIVER, Olívio. O balanço de resultados das empresas industriais diante da análise externa. Staff Editora. Porto Alegre, 1973.

- 24 MAGALHÃES, Maria Henriqueta. Manual de contabilidade cooperativa. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1972.
- 25 MELO, J. Ribamar. Uma nova concepção para o BNCC. Revista. Rumos do Desenvolvimento. Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento. maio/junho/79.
- 26 MACKNESS, John R. Os instrumentos básicos de uma metodologia de diagnóstico para pequenas e médias empresas. Florianópolis, 1977. Xerocopiado.
- 27 NIEHUES, Luiz Cesar. Uma metodologia para análise e comparação do desempenho de empresas através de índices econômico-financeiros. Florianópolis, DEI/UFSC, 1978. Tese (MS).
- 28 NORONHA, Adolfo V. & OUTROS. Cooperativismo. In: Curso Ministrado nas Faculdades Integradas de Guarulhos. Guarulhos. s.d.
- 29 OLSEN, H.M. Cooperativas de agricultores, principios y prácticas. México, Union Tipográfica Hispano Americana, 1966.
- 30 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Report du Comité sur l'efficacité opérationnelle des cooperatives agricoles. Open World Conference. Roma, 1972.
- 31 PINHO, Diva Benevides. Economia e cooperativismo. Edição Saraiva. São Paulo, 1977.
- 32 REDAELLI, Dauro Rodrigues. Uma contribuição à contabilidade de cooperativas agropecuárias com setor de consumo. Florianópolis, DEI/UFSC, 1977. Tese (MS)
- 33 TREUHERZ, Rolf Mário. Análise financeira por objetivos. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1976.
- 34 THE COOPERATIVE LEAGUE OF THE U.S.A. Administração moderna de empresas e cooperativas. Tradução de Auriphebo B. Simões. Editora Atlas S/A. São Paulo, 1975.

- 35 VERTES, Alexandre. Estrutura, análise e interpretação de balanços. UNISINOS. São Leopoldo, 1972.
- 36 WALTER, Milton Augusto & BRAGA, Hugo Rocha. Demonstrações financeiras: um enfoque gerencial. Edição Saraiva. São Paulo, 1979.
- 37 YEE, Zung Che. Função dos sistemas administrativos e sua eficácia: cooperativas agrícolas do Paraná. Porto Alegre, IEPE/UFRGS, 1979. Tese (MS).

A N E X O 1

MÓDULO EFICIÊNCIA OPERACIONAL : UMA
ESTRUTURA DE ÍNDICES INTERRELACIONADOS
PARA O CÁLCULO ANALÍTICO DO INDICADOR
TAXA DE RETORNO DO ATIVO OPERACIONAL

Este anexo tem por escôpo oferecer subsídios para a ampliação da análise dos Objetivos Empresariais das cooperativas agropecuárias com setor de consumo, através do módulo DESEMPENHO OPERACIONAL. Servirá também, como instrumento para apoiar estudos futuros que se proponham aprofundar a metodologia de avaliação apresentada nesta dissertação.

Mostra-se na Figura 3 uma estrutura de indicadores interrelacionados, adaptada às cooperativas agropecuárias com setor de consumo, a qual forma uma "Pirâmide de Índices" (36) sendo seu vértice a "Taxa de Retorno do Ativo Operacional, indicador número 20 do módulo DESEMPENHO OPERACIONAL e 1 na Figura 3.

Esse indicador expressa a relação entre a Sobra Operacional e o Ativo Operacional, refletindo o poder de ganho da empresa, ou seja, de gerar Sobras Operacionais com um determinado montante de Ativos Operacionais. A consideração de elementos "operacionais" no indicador em exame decorre do fato de haver interesse nas atividades-fim da cooperativa e não em atividades acessórias que porventura gerem resultados.

No segundo nível da "Pirâmide de Índices" encontram-se os indicadores "Margem Operacional de Sobras" e "Rotação do Ativo Operacional" (respectivamente números 2 e 3 na figura 3), os quais guardam a seguinte relação:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Margem Operacional} & & \text{Rotação do Ativo} & & \text{Taxa de Re} \\ \text{de Sobras} & \times & \text{Operacional} & = & \text{torno do} \\ & & & & \text{Ativo Ope-} \\ & & & & \text{racional} \end{array}$$

(36) Ao Center For Interfirm Comparison (In: Management Techniques Week. London, 1968. Annalasis ... London, Bristsh Institute of Management, 1968, p.1-14) coube apresentar a metodologia da "Pirâmide de Índices" utilizada para a análise e comparação do desempenho de empresas.

A partir desta relação, a análise da "Taxa de Retorno do Ativo Operacional" pode ser aprofundada pelo exame de cada um dos indicadores básicos em que aquela "taxa" foi dissecada. Variações que se apresentem em qualquer dos indicadores, "Margem Operacional de Sobras", ou "Rotação do Ativo Operacional", causam reflexos na "Taxa de Retorno do Ativo Operacional", salvo se tais variações se compensem.

O indicador "Margem Operacional de Sobras" explicita o quanto de Sobra Operacional existe dentro de um montante de Receita Operacional, observando-se que é desejado seja ele tão alto quanto possível.

Os custos e as despesas necessárias para a geração da Receita Operacional exercem um papel fundamental no comportamento desse indicador assim como os preços unitários de venda. Supondo uma cooperativa que não possa atuar sobre os preços unitários de venda, sua preocupação deve voltar-se para a redução dos custos e despesas, caso desejado aumentar o indicador em exame, mantido, é claro, o mesmo montante de Receita.

A possibilidade de atuar tanto nos custos e despesas como nos preços unitários de venda são instrumentos que, se utilizados, permitem aumentar a "Margem Operacional de Sobras".

A figura 3 mostra uma série de indicadores (de números 4 a 22) em que diversos níveis de custos e despesas são relacionados com a Receita Operacional, chamando aten-

ção para o fato de que redução em qualquer numerador daqueles indicadores refletir-se-á no aumento da Sobra Operacional e, conseqüentemente, no incremento da "Margem Operacional de Sobras", supondo inalterado o montante da Receita Operacional.

O segundo indicador básico em que a "Taxa de Retorno do Ativo Operacional" foi dissecada é a "Rotação do Ativo Operacional" que evidencia o número de vezes em que foi possível transformar o Ativo Operacional em Receita Operacional.

Mantido constante o valor desta, quanto menor o Ativo Operacional necessários para gerá-la, maior será a "Rotação" e, conseqüentemente, a "Taxa de Retorno do Ativo Operacional", sendo fundamental, por isso, uma correta adequação dos ativos existentes.

Sob outro enfoque, o indicador "Taxa de Rotação do Ativo Operacional" pode ser analisado através do indicador "Utilização do Ativo Operacional" (número 3a, da Figura 3), que é o inverso da "rotação". Portanto, quanto menor for a "utilização" de ativos operacionais para a geração da Receita Operacional, maior será a "Taxa de Retorno do Ativo Operacional".

Uma série de indicadores (números 23 a 35) são mostrados na Figura 3, os quais relacionam elementos do Ativo Operacional com a Receita Operacional, chamando atenção para a análise de uma possível redução de cada um deles sem que se afete a obtenção da mesma Receita Operacional.

Do exposto, ressalta-se como fundamental para a alteração da "Taxa de Retorno do Ativo Operacional" a possibilidade de a cooperativa atuar nas Receitas Operacionais (tanto em termos de preço unitário de venda como em termos de volume físico de vendas), nos custos e despesas (programas de redução de custos e aumento de produtividade), assim como nos componentes do seu Ativo Operacional, procurando adequá-los às Receitas Operacionais e aos custos deles decorrentes.

O instrumental apresentado foi gerado para analisar empresas nas quais a preocupação maior é a rentabilidade. Sua aplicação, no caso de cooperativas, merece alguns cuidados haja vista tais unidades estarem vinculadas a uma Doutrina não-capitalista, onde o interesse pela maior rentabilidade, a nível de empresa, não é o fundamental, mas sim a nível dos associados. Como exemplos de cuidados no uso da "Pirâmide" apresenta-se os seguintes.

A par da Sobra Operacional ser maior se menor for o preço pago pelos produtos agropecuários recebidos, seria inócuo um esforço para tal redução uma vez que, apurada as sobras, essas retornam aos próprios fornecedores daqueles produtos que, pelo fenômeno da "dupla qualidade", são os associados.

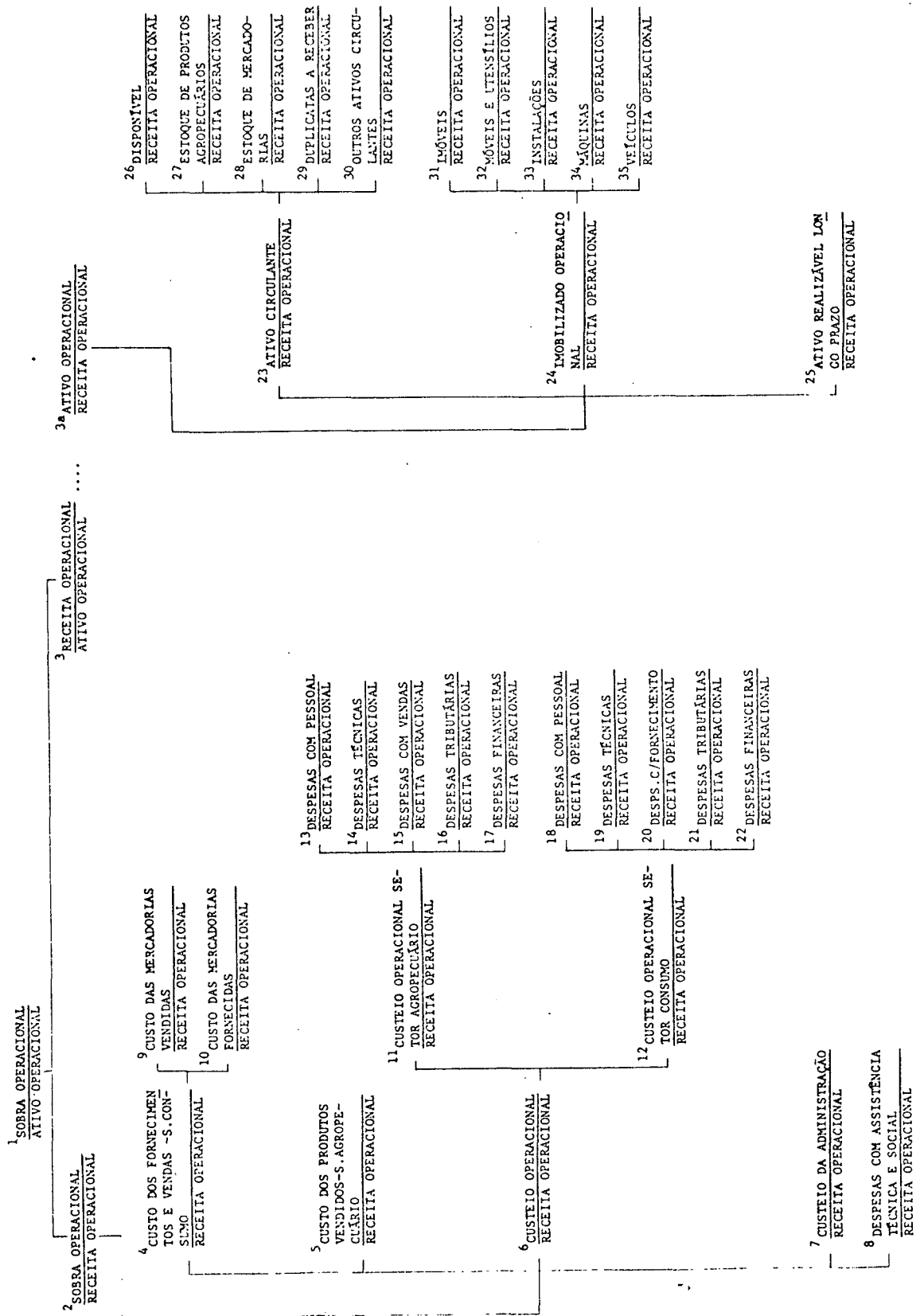
Cuidado similar deve ser tomado quando se examina o setor de consumo. O "comprador" é o próprio dono do negócio, não se justificando, portanto, adotar uma política de preços altos com o intuito de aumentar as sobras, pois, no

final, estas retornariam para ele.

As ressalvas feitas não diminuem a importância da análise da "Taxa de Retorno do Ativo Operacional" em cooperativas pois, tal como os associados fariam para bem administrar os seus próprios "ativos" a cooperativa, como uma extensão de todos eles deve preocupar-se com a rentabilidade de seus ativos que, em última análise, são propriedades dos associados.

FIGURA 3

ESTRUTURA DA "PIRÂMIDE DE INDICES"



A N E X O 2

PROCEDIMENTOS PARA O CÁLCULO DOS VALORES DOS INDICADORES-PADRÃO

VALORES TÍPICOS

No Capítulo 2 citou-se que os procedimentos de obtenção de "valores típicos", que foram usados como "valores-padrão" no Capítulo 3, seriam apresentados neste anexo.

No texto comentou-se das dificuldades em obter "valores-padrão" para os diversos indicadores, contra os quais se comparariam os índices verificados em cada unidade e em cada um dos exercícios analisados.

A técnica de adotar "valores-típicos" como "valores-padrão" foi buscada em VERTES(37), autor que realizou diversos estudos em empresas do mesmo ramo e com mesma localização geográfica, não dispondo, entretanto, de "valores-padrão" previamente determinados.

Sanando a dificuldade, o autor citado obteve o(s) "valor(es) típico(s)" a partir dos próprios índices das empresas analisadas, adotando tais valores típicos como padrão.

VERTES mostra que a formação de valores típicos pode ter por base alguns métodos matemáticos no cálculo de medidas de tendência central, tais como a média aritmética simples, a média aritmética ponderada, a moda, a mediana, a média geométrica e a média harmônica, sendo que, dentre estas, diz o autor, costuma-se utilizar as quatro primeiras para o cálculo de valores típicos.

Tomando um grupo de empresas e os valores dos indicadores para elas obtidos, VERTES exemplifica uma forma de cálculo do "Valor Típico" para cada indicador isolado como a seguir:

1º Passo: A partir dos valores apresentados para um determinado indicador (tantos valores quan

(37) VERTES, Alexandre. Estrutura, análise e interpretação de balanços. UNISINOS. Porto Alegre, 1972.

tas forem as empresas consideradas), obte
ve a média aritmética simples, a média
aritmética ponderada, a moda e a mediana;

2º Passo: Das medidas obtidas no passo anterior cal
culou a média aritmética simples, sendo
esta o "Valor Típico".

Tendo em vista que para o presente trabalho utili
zou-se duas cooperativas para o exemplo de aplicação prática
da metodologia e que, de cada cooperativa considerada, ape-
nas analisou-se um exercício social, a obtenção dos "valo-
res-típicos" para os indicadores daquelas unidades foram cal
culados a partir dos dados de dois exercícios sociais. Além
disso, utilizou-se somente três medidas de tendência central,
sendo elas, a média aritmética simples, a moda e a mediana.